

Análisis de las transacciones industria-distribución y producción-
industria del SAG lácteo argentino: estructuras de gobernanza y
conflictos en un contexto de políticas de intervención

*Tesis presentada para optar al título de Magister de la Universidad de Buenos
Aires,
Área Agronegocios y Alimentos*

María Mercedes Barilatti
Ingeniera Agrónoma - Universidad de Buenos Aires - 2008

Lugar de trabajo: Buenos Aires, Argentina



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires



COMITÉ CONSEJERO

Director de tesis
Raúl Pérez San Martín
Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)
Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

JURADO DE TESIS

Director de tesis
Raúl Pérez San Martín
Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)
Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

JURADO
Javier González Fraga
Licenciado en Economía (Universidad Católica Argentina)

JURADO
José Luis Rossi
Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)
PhD, Animal Science (Massey University)

Fecha de defensa de la tesis: 23 de SEPTIEMBRE de 2013

DEDICATORIA

A mi padre, Carlos E. Barilatti y al Ing. MS Raúl Pérez San Martín, quienes fueron sin dudas los dos grandes pilares en este proceso y etapa de crecimiento, desde el principio hasta el fin, y gracias a ellos fue posible llegar a este momento.

AGRADECIMIENTOS

"When you're writing, it's rather like going on a very long walk, across valleys and mountains and things, and you get the first view of what you see and you write it down. Then you walk a bit further, maybe up onto the top of a hill, and you see something else. Then you write that and you go on like that, day after day, getting different views of the same landscape really. The highest mountain on the walk is obviously the end of the book, because it's got to be the best view of all, when everything comes together and you can look back and see that everything you've done all ties up. But it's a very, very long, slow process."

*"And above all, watch with glittering eyes the whole world around you because the greatest secrets are always hidden in the most unlikely places."*¹

- Roald Dahl

Estaré siempre agradecida con quienes tuve el privilegio de que me acompañaran en este camino, por muchas veces sinuoso, pero que finalmente llega a su fin...y a un nuevo punto de partida.

A la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires y al Programa de Agronegocios y Alimentos, donde diez años de formación y trabajo me abrieron las puertas al mundo. En especial al Ing. Agr. MS Sebastián Senesi.

Quisiera destacar el apoyo de Ing. Agr. Eduardo García Maritano, cuyo conocimiento y pasión por la lechería fueron un puente con el sector, pudiendo conocer sus distintas perspectivas, siendo estos aportes muy importantes en la realización de este trabajo.

A mi familia, por el apoyo incondicional. Y a mis amigos, porque compartir, debatir y disfrutar con ellos a lo largo de este camino que continúa es invaluable.

¹ "Cuando estás escribiendo, es algo así como ir en un paseo muy largo, a través de valles y montañas y cosas, y se obtiene el primer punto de vista de lo que se ve y lo escribes. A continuación, caminas un poco más, tal vez hasta la cima de una colina, y ves otra cosa. Luego de escribir eso sigues así, día tras día, recibiendo diferentes vistas del mismo paisaje. La montaña más alta de la caminata es, obviamente, el final del libro, porque tiene que ser la mejor vista de todas, cuando todo se junta y se puede mirar hacia atrás y ver que todo lo que has hecho finalmente tiene sentido. Pero es un muy, muy largo y lento proceso".

"Y, sobre todo, mira con ojos brillantes a todo el mundo que te rodea, porque los mayores secretos están siempre escondidos en los lugares más inverosímiles. "

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.”

Ing. Agr. Mercedes Barilatti

RESUMEN

El favorable contexto internacional en las últimas décadas permitió el crecimiento de la producción mundial de leche especialmente en países como Nueva Zelanda y Brasil. Sin embargo en Argentina el sector presenta desde hace diez años un estancamiento en los niveles de producción en torno de los 8 y 10 mil millones de litros anuales. El Sistema de Agronegocios Lácteo argentino (SAG) ocupa un lugar importante en la economía, no solo como generador de empleo y riquezas sino por la importancia que tiene el consumo de lácteos a nivel local como productos de primera necesidad. Esta tesis tiene como objetivo general analizar las principales restricciones y limitaciones en la alineación de dos transacciones clave en el SAG lácteo argentino -Producción – Industria e Industria – Distribución - a partir del análisis de las estructuras de gobernanza presentes en términos de precio, plazos, salvaguardas y activos específicos involucrados y de las relaciones de poder y dependencia existentes en ambas interfaces. Para ello se desarrolla y aplica un modelo teórico-metodológico que incorpora conceptos de La Nueva Economía Institucional y conceptos desde la literatura de los canales de distribución. Se encontró que las transacciones bajo estudio suceden en un ambiente institucional de por sí incapaz de proveer un marco regulatorio que pueda dar soluciones a las mismas, y además altamente turbulento, especialmente a partir de la intervención estatal desde 2005. La dependencia “hacia adelante” entre los eslabones es una de las principales limitaciones del SAG, llevando a que los ajustes, esto es el ejercicio de poder, -manifestado a su vez en la apropiación de cuasi rentas- se trasladen hacia atrás en el SAG, recayendo predominantemente en los productores y las PyMEs industriales, existiendo un conflicto permanente. Las fallas en la fijación del precio, los plazos de contratación que no están acordes con la amortización de los activos específicos, la falta de salvaguardas que reduzcan la incertidumbre y activos específicos que no son bien remunerados en un ambiente institucional altamente turbulento, son las principales fallas en estas relaciones.

Palabras clave: SAG lácteo, poder, dependencia, contratos, alineación, salvaguardas, ambiente institucional.

ABSTRACT

The favourable international environment in recent decades allowed the growth of world milk production, especially in countries like New Zealand and Brazil. However, the sector in Argentina shows in the last ten years a stagnation of production levels in around 8 and 10 billion annual litres. The Argentine Dairy Agribusiness System (ABS) occupies an important place in the economy, not only as source of employment and wealth but because of the importance of dairy products as staples in local consumption. The general objective of this thesis is to analyse the main restrictions and limitations in the alignment of two key transactions in the Argentine dairy ABS - Production - Industry and Industry - Distribution - from the analysis of the prevalent governance structures in terms of prices, terms, safeguards and specific assets involved and the relations of power and dependency existing in both interfaces. A theoretical- methodological model is developed and applied, that incorporates concepts of the New Institutional Economics and concepts from the literature on distribution channels. It is found that the transactions under study occur within an institutional environment unable to provide a regulatory framework that can deliver solutions to them, as well highly turbulent, especially with State intervention since 2005. Dependence "forward" between the links is one of the main limitations of the ABS, leading to adjustments -exercise of power expressed in the appropriation of quasi-rents to backwards in the SAG – that fall predominantly on producers and industrial SMEs, existing a permanent conflict. Failures in pricing, contractual terms that are not consistent with specific assets depreciation, lack of safeguards reducing uncertainty and specific assets that are not paid back in a highly turbulent institutional environment, are the main failures in these relationships.

Keywords: Argentine Dairy ABS, power, dependence, contracts, alignment, safeguards, institutional environment.

SÍNTESIS EJECUTIVA

El presente trabajo está estructurado de la siguiente forma: el capítulo 1 presenta el planteo del problema de investigación, los objetivos, la revisión de antecedentes, la justificación del trabajo y la delimitación del mismo.

El capítulo 2 describe la metodología de investigación a ser empleada, el universo de la investigación, discutiendo y fundamentando el esquema seleccionado para la presente tesis.

El capítulo 3 brinda el marco teórico y el enfoque analítico con que se analizará la temática. Se utilizarán dos líneas teóricas: la Nueva Economía Institucional desde la perspectiva del ambiente institucional y la Economía de los Costos de transacción, y conceptos de la Gestión de Canales de Distribución: el poder, la dependencia y los tipos de conflictos. A partir de estos conceptos, se converge en un modelo teórico- metodológico para ser aplicado en el análisis del SAG lácteo Argentino, que consta de 6 etapas. En base a este modelo se desarrollan los capítulos 4, 5, 6, 7, y 8.

El capítulo 4 delimita y caracteriza el SAG lácteo Argentino, indicando su importancia y principales indicadores, y se identifican las firmas involucradas y sus estrategias en cada eslabón que lo componen.

En el capítulo 5 se realiza un análisis del ambiente institucional en que se desenvuelve el SAG lácteo, las reglas de juego formales (reglamentos, leyes) como informales (cultura, convenciones), nivel de *enforcement*, identificando aspectos clave y perturbaciones que afectan la performance del mismo.

A modo introductorio de los capítulos subsiguientes, en el capítulo 6 presenta un análisis de la evolución de precios de la leche cruda y precios de productos lácteos al consumidor

En los capítulos 8 y 9 se realiza un análisis detallado de las transacciones que son foco de estudio de esta tesis, industria-distribución y producción-industria. Se estudian en profundidad las relaciones de poder y dependencia, las estructuras de gobernanza prevalentes y su grado de alineación en términos de precio, plazos, salvaguardas y activos específicos involucrados.

Los hallazgos del trabajo son discutidos en el capítulo 9. Finalmente, en el Capítulo 10 se resumen las conclusiones, y se proponen alternativas para mejorar la articulación del SAG lácteo argentino, así como futuras líneas de investigación.

ABREVIATURAS

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos
APL: Asociación de Productores de Leche
CAPAPROLE Cámara Pampeana de Productores Lecheros
CAPROLEBA Cámara de Productores de Leche de Buenos Aires
CAPROLEC: Cámara de Productores Lecheros de Córdoba
CONINAGRO: Confederación Intercooperativa Agropecuaria
CRA: Confederaciones Rurales Argentinas
FAA: Federación Agraria Argentina
FAN: Frente Agropecuario Nacional
FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
GL: Grupo Lácteo
IFCN: International Farm Comparison Network
MEPROLSAFE: Mesa de Productores Lecheros de Santa Fe
MinAgri: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (Ex SAGPyA)
NEI: Nueva Economía Institucional
ONCCA: Oficina de Control Comercial Agropecuario
PLASSACO: Productores Lecheros Asociados del Sur de Santa Fe y Córdoba
SAGPyA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos
SAG: Sistema de Agronegocios
SECI: Secretaría de Comercio Interior
SRA: Sociedad Rural Argentina
UGT: Unión General de Tamberos
USDA: United States Department of Agriculture

INDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteo del Problema	1
1.2. Objetivos del trabajo	3
1.3. Revisión de Antecedentes	3
1.4. Justificación	4
1.5. Originalidad	4
1.6. Delimitación del sistema	4
CAPÍTULO 2: EPISTEMOLOGÍA Y METODOLOGÍA	5
2.1. El tipo de investigación	5
2.2. Metodología: la conceptualización de los Sistemas Agroindustriales (SAG)	7
2.3. El universo de la investigación	9
CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL	13
3.1. Introducción: un abordaje teórico para el estudio de la cadena Láctea argentina.	13
3.2. La Nueva Economía Institucional	13
3.2.1. Economía de los costos de transacción	14
3.2.1.1. La transacción como unidad de análisis: atributos y costos de transacción	14
• <i>La especificidad de activos</i>	15
• <i>La frecuencia</i>	16
• <i>La incertidumbre</i>	16
3.2.1.2. Estructuras de gobernancia y adaptación	17
3.2.1.3. La alineación de las transacciones: el esquema contractual simple	19
3.2.1.4. El Ambiente institucional	21
3.3. El análisis de la dinámica de los mecanismos de coordinación desde la literatura de la Gestión de Canales de Distribución	23
3.3.1. Conceptualización de Poder	24
3.3.2. Conceptualización de Dependencia	26
3.3.3. Los conflictos en los canales de distribución	28
3.3.4. Síntesis y consideraciones del capítulo: convergencia en un modelo – teórico- metodológico para el análisis del SAG lácteo argentino	29
CAPÍTULO 4: DELIMITACION Y CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE AGRONEGOCIOS LÁCTEO ARGENTINO	32
4.1. Introducción	32
4.2. Principales indicadores del SAG Lácteo Argentino	34
4.3. Descripción de los agentes bajo estudio del SAG lácteo argentino	39
4.3.1. Agentes presentes en la producción primaria	39
• <i>Caracterización de los productores de leche argentinos y los sistemas productivos.</i>	39
• <i>Organizaciones representantes del Sector primario</i>	43
4.3.2. Agentes presentes en el sector industrial	44
• <i>Industrias que procesan más de 250.000 litros diarios.</i>	45
• <i>Industrias que procesan desde 250.000 hasta 30.000 litros diarios</i>	47
• <i>Industrias que procesan desde 30.000 hasta 5.000 litros diarios</i>	47
• <i>Industrias que procesan hasta 5.000 litros diarios</i>	47

• <i>Organizaciones presentes en el sector industrial</i>	48
4.3.3. Agentes presentes en la distribución	48
• <i>Formatos de distribución minorista</i>	48
• <i>Formatos de distribución mayorista</i>	51
• <i>Organizaciones presentes en el sector distribución</i>	52
4.4. Síntesis y consideraciones del capítulo	53
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL EN EL QUE SE DESENVUELVE EL SAG LÁCTEO ARGENTINO	55
5.1. Introducción	55
5.2. Breve descripción de los cambios institucionales en el agronegocio lácteo desde fines de los '80	55
5.3. La intervención del Estado en el SAG Lácteo: Marzo 2005 a Marzo 2009. 57	
5.3.1. Primera etapa de intervención estatal: marzo 2005- septiembre 2006 61	
5.3.2. Segunda etapa de intervención estatal. Fines de 2006 y primer semestre de 2007: fondos compensadores y precios máximos de exportación .64	
5.3.3. Tercera etapa de intervención estatal: Segundo semestre de 2007- abril de 2008.....	68
5.3.4. Cuarta etapa de intervención estatal. Abril a Octubre de 2008.....	73
5.3.5. Quinta etapa de intervención estatal: cuarto trimestre de 2008 y primer trimestre de 2009. Nuevas medidas en un escenario económico mundial y nacional inestable.....	77
5.4. Síntesis final y consideraciones del capítulo.....	78
CAPÍTULO 6: EVOLUCION DE LOS PRECIOS DE LA LECHE CRUDA Y PRODUCTOS LÁCTEOS AL CONSUMIDOR EN EL PERIODO BAJO ESTUDIO	83
6.1. Introducción	83
6.2. Análisis de la evolución de los precios de los productos lácteos al consumidor y la leche cruda entre 2006 y 2009.....	83
6.3. Síntesis y consideraciones del capítulo	90
CAPÍTULO 7: RESTRICCIONES Y LIMITACIONES A LA ARTICULACIÓN DEL SAG LÁCTEO: LA RELACIÓN INDUSTRIA - DISTRIBUCION	92
7.1. Introducción	92
7.2. Identificación de los orígenes de dependencia y de fuentes de poder en la transacción industria-distribución	92
7.2.1. Orígenes de dependencia	92
7.2.2. Identificación de las fuentes de poder	94
7.3. Atributos de las transacciones: la transferencia de derechos de propiedad de la leche cruda entre la industria y la distribución.....	98
7.4. Identificación de las estructuras de gobernanza predominantes	98
7.5. Análisis del grado de alineación de la transacción y costos de transacción generados	99
7.6. Caracterización del grado de conflicto.....	101
7.7. Síntesis y consideraciones del capítulo	101
CAPÍTULO 8: RESTRICCIONES Y LIMITACIONES A LA ARTICULACIÓN DEL SAG LÁCTEO: LA RELACIÓN ENTRE LOS INDUSTRIALES Y LOS PRODUCTORES PRIMARIOS	103

8.1.	Introducción	103
8.2.	Identificación de los orígenes de dependencia y de fuentes de poder en la transacción productor primario - industria.....	103
8.2.1.	Identificación de los orígenes de dependencia	103
8.2.2.	Identificación de las fuentes de poder	105
8.3.	Transferencia de derechos de propiedad de la leche cruda entre el productor y la industria: atributos de las transacciones e identificación de las estructuras de gobernanza prevalentes.	107
8.4.	Análisis de alineación de la transacción y costos de transacción generados	109
8.5.	Caracterización del grado de conflicto en la interface.....	113
8.6.	Síntesis y consideraciones del capítulo.....	114
	CAPÍTULO 9: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	116
	CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES	122
10.1.	Síntesis.....	122
10.2.	Limitaciones del trabajo	125
10.3.	Futuras líneas de investigación.....	125
	Referencias Bibliográficas.....	127
	Información estadística.....	134
	ANEXO I: Acta Acuerdo de San Francisco	136
	ANEXO II: Acta acuerdo. 22 de marzo de 2005.....	137
	ANEXO III: Acuerdo marco sector lácteo. 28 de diciembre de 2007.....	139
	ANEXO IV: Acuerdo marco. 2 de julio de 2008	142
	ANEXO V: Acuerdo lácteo. 24 de octubre de 2008	146
	ANEXO VII: Carta del presidente de CAPROLECOBA a Pascual Mastellone.....	152
	ANEXO IX: Declaración De Trenque Lauquen.....	153

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1:	Semejanzas de los diferentes abordajes de sistemas y redes	8
Tabla 2.2:	Detalle de las entrevistas realizadas.	11
Tabla 2.3:	Detalle de participación en eventos relacionados al sector.	12
Tabla 3.1:	Etapas del Análisis de los Sistemas de Agronegocios. Abordaje desde la NEI y la literatura sobre los canales de distribución	30
Tabla 4.1:	Producción de leche. Ranking de los primeros 10 países productores mundiales.....	34
Tabla 4.2:	Indicadores del sector industrial lácteo argentino	44
Tabla 4.3:	Perfil de Industrias Lácteas elaboradoras de más de 250.000 litros diarios.	46
Tabla 4.4:	Perfil de las principales cadenas en la GD	49
Tabla 4.5:	Ventas de Lácteos 2006 y 2007 por formato de canal minorista. Total Nacional.....	50
Tabla 5.1:	Principales regulaciones y eventos en la primera etapa de intervención estatal del SAG Lácteo.	63

Tabla 5.2: Principales regulaciones y eventos en la segunda etapa de intervención estatal del SAG Lácteo.....	67
Tabla 5.3. ANR para productores según la resolución ONCCA 2457/2008.	71
Tabla 5.4: Principales regulaciones y eventos en la tercera etapa de intervención estatal del SAG Lácteo.....	72
Tabla 5.5. Principales regulaciones y eventos en la cuarta etapa de intervención estatal del SAG Lácteo.....	76
Tabla 6.1: Variación de precios al consumidor de leche fluida y queso port salut marca líder y segunda marca en CABA y conurbano. Marzo de 2006 a febrero de 2009.....	83

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1: Nivel de especificidad de activos, costos de gobernancia y estructuras de gobernancia	18
Gráfico 3.2: Esquema contractual simple	20
Gráfico 4.1: Evolución de la producción argentina y mundial de leche cruda y de la participación argentina en la producción mundial. Periodo 1983 – 2009.....	34
Gráfico 4.2: Evolución de las Ventas totales del sector industrial lácteo en pesos y su participación sobre el Valor Bruto de la Producción Industrial. Periodo 1999 a 2008.....	35
Gráfico 4.3: Evolución de la producción argentina de leche cruda. Periodo 1983 – 2008.....	36
Gráfico 4.4: Consumo interno real de leche, medido en equivalente litro de leche por habitante al año. Periodo 1990-2008.	36
Gráfico 4.5: Evolución de la participación de la exportación y el consumo interno de leche respecto de la producción de leche cruda. Periodo 1981-2008.....	37
Gráfico 4.6. Evolución de la Exportaciones argentinas de lácteos en miles de toneladas (equivalente leche) y miles de dólares. Periodo 1991-2008.	37
Gráfico 4.7: Evolución de las exportaciones de productos lácteos por destino, en miles de dólares. Periodo 2000-2008.....	38
Gráfico 4.8: Composición de las exportaciones lácteas en 2008 por producto según facturación en U\$S FOB.....	38
Gráfico 4.9: Distribución provincial de la producción de leche. 2006.	39
Gráfico 4.10: Participación de las cuencas a nivel de producción nacional de leche. 2006.....	40

Gráfico 4.11: Clasificación de tambos según escala y participación en la producción nacional de leche. 2006.....	41
Gráfico 4.12: Evolución de la población de tambos. Periodo 1983 – 2008.	42
Gráfico 5.1: Evolución del precio internacional de la leche en polvo (Oceanía) y los precios locales de la leche cruda informados por la SAGPyA y CAPROLECOBA. Delimitación temporal de las distintas etapas –periodos- de la intervención estatal en el SAG lácteo argentino.	60
Gráfico 5.2: Evolución del precio internacional de la leche en polvo (Oceanía) y los precios domésticos de la leche cruda informados por la SAGPyA y CAPROLECOBA. Delimitación temporal de las distintas etapas –periodos- de la intervención e identificación de los principales eventos relacionados a la misma en el SAG lácteo argentino.....	81
Gráfico 6.1: Evolución del precio nominal de la leche fluida de marca líder al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, y su composición respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en el periodo de enero de 2006 a marzo de 2009.....	85
Gráfico 6.2: Evolución de la composición del porcentual del precio de la leche fluida de marca líder al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en el periodo de enero de 2006 a marzo de 2009.....	85
Gráfico 6.3: Evolución del precio nominal de la leche fluida de segunda marca al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, y su composición respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en el periodo de enero de 2006 a marzo de 2009.....	86
Gráfico 6.4: Evolución de la composición del porcentual del precio de la leche fluida segunda marca al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en periodo de enero de 2006 a marzo de 2009.....	86
Gráfico 6.5: Evolución del precio nominal del queso port salut marca líder al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, y su composición respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en el periodo de enero de 2006 a marzo de 2009.....	87
Gráfico 6.6: Evolución de la composición del porcentual del precio del queso port salut marca líder al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de	

Buenos Aires y Gran Buenos Aires, respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en el periodo de enero de 2006 a marzo de 2009.88

Gráfico 6.7: Evolución del precio nominal del queso port salut segunda marca al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, y su composición respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en el periodo de enero de 2006 a marzo de 2009.88

Gráfico 6.8: Evolución de la composición del porcentual del precio del queso port salut segunda marca al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en el periodo de enero de 2006 a marzo de 2009.89

Gráfico 6.9: Variación del precio nominal mensual promedio de la leche en polvo (US\$/tn referencia Oceanía), el precio de la leche cruda pagada al productor (CAPROLECOBA) y de 15 productos lácteos destinados al mercado interno en supermercados de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Periodo enero 2008 a marzo 2009.....90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1: Los Sistemas de Agronegocios desde la perspectiva de la TCE.....8

Ilustración 2.2: Método para caracterizar y Cuantificar Sistemas Agroindustriales10

Ilustración 3.1. Análisis de los Sistemas de Agronegocios. Abordaje desde la NEI y la literatura sobre los canales de distribución.29

Ilustración 4.1: Principales agentes y flujos del SAG Lácteo argentino.....33

Ilustración 4.2: Ubicación geográfica de las cuencas lecheras en Argentina40

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteo del Problema

La producción mundial de leche ha crecido sostenidamente en las últimas décadas, a tasas anuales entre 1% y 3% desde 1997, alcanzando en 2008 las 583 mil millones de toneladas, según datos de la FAO². Reafirmando una tendencia que se viene dando en los últimos años, cada vez pesan más en la producción de leche el hemisferio sur (Oceanía y Latinoamérica) y Asia, y crece, en consecuencia, la participación de los países en desarrollo en la producción total, ubicándose en el 48%, contra el 40% de diez años atrás. Países emergentes como China, India y Pakistán explican el 66% del crecimiento de la producción –producto de un mayor consumo interno- mientras que el resto del crecimiento (33%) es explicado por el aumento de la producción de Brasil, Egipto, Nueva Zelanda, Turquía, y Estados Unidos. Estos 8 países explican aproximadamente el 85% del crecimiento en esa década (Hemme & Otte, 2010).

A pesar del contexto de crecimiento de la producción mundial de leche especialmente en países competidores como Brasil y Nueva Zelanda, a nivel local el sector presenta desde hace diez años un estancamiento en los niveles de producción. Argentina, a pesar de sus ventajas comparativas – es uno de los países con menores costos de producción según IFCN (2009)-ha mantenido su producción desde 1995 entre 8 y 10 mil millones de litros anuales, disminuyendo la participación mundial en la producción de leche bovina.

El Sistema de Agronegocios (SAG) Lácteo argentino ocupa un papel importante en el sector agroalimentario e industrial argentino como generador de riqueza y de empleo. Según las estadísticas del Centro de Estudios para la Producción (CEP) el Valor Bruto de la Producción (VBP) del sector lácteo alcanzó en 2008 los 4.698 millones de dólares, representando el 2,7% del total del sector manufacturero argentino. Esta participación ha decrecido un 31% respecto del año 1999, y un 17% en el mismo periodo en términos de puestos de participación en el empleo total agroindustrial. A nivel de producción primaria -según datos recabados por la Asociación Criadores de Holando Argentina (ACHA)- la actividad ocupa 90.000 personas, 55.000 de ellas en forma directa, entre ellos 2500 profesionales y 5000 técnicos. La actividad implica además 600.000 kilómetros de recorrido diario para transportar la leche de los tambos a las usinas y 50 millones de dólares mensuales entre insumos, servicios y salarios y factura alrededor 800 millones de dólares anuales (Seifert, 2007).

El SAG lácteo argentino se ha caracterizado históricamente por la recurrencia de ciclos económicos asociados a las alzas y bajas en la demanda interna, y a la existencia de mercados internacionales distorsionados por subsidios y prácticas proteccionistas, no solo de los países destino sino también a nivel local (Senesi, et al., 2008). Estos ciclos, presentes en distintos contextos

² Cálculos realizados en base a las Estadísticas de producción disponibles en la Dirección de Estadística de la FAO [www.fao.org/faostat.org](http://www.fao.org/faostat).

macroeconómicos, se han expresado en sucesivos excesos y déficits en la oferta de leche, que impactaron de manera asimétrica en los actores, recayendo los ajustes, la mayoría de las veces, en los productores primarios (Gutman, et al., 2003).

Se distinguen en este SAG básicamente cuatro eslabones clave: la producción primaria, la industrialización, la distribución y el consumidor final. Respecto de ello, existen actualmente entre diez y once mil tambos, 963 industrias (según datos de la AFIP) de las cuales 15 concentran el 54% de la recepción de leche cruda; y coexisten tres formatos predominantes de distribución minorista: súper e hipermercados -que han venido atravesando un proceso de concentración - autoservicios y minoristas tradicionales. Estos representan el 39,30%, 34,80% y 25,90% del consumo de lácteos respectivamente (Nielsen, 2008). Esta estructura del mercado, en que pocas empresas industriales y cadenas de distribución participan de gran parte del negocio determina una dinámica particular en las transacciones entre los eslabones

En relación a ello, se observa que son de larga data los conflictos entre los eslabones que lo componen. La especificidad de activos involucrada- especialmente en el caso de la leche y sus derivados, dado su carácter de perecibles- determina que en muchos casos los mecanismos de coordinación existentes entre los eslabones de la cadena sean ineficientes dada la inhabilidad de los mercados de manejar las adaptaciones ante shocks externos (Zylbersztajn, 1996). La falta de transparencia en la fijación de precios, plazos de pago, evaluación de calidad de leche, entre otros, alimenta permanentemente esta tensión que se complica aún más ante un escenario inflacionario (Dulce, et al., 2009).

A su vez, el sector se desenvuelve en un ambiente institucional turbulento. Luego de la década del 90, caracterizada por la desregulación de los mercados agropecuarios, se sucedieron especialmente desde 2005 cambios a nivel institucional donde el Estado volvió a tomar un papel interventor. Esta intervención se desarrolló principalmente a través de controles de precios, restricciones al comercio exterior y mecanismos de asignación de recursos.

Estos recientes cambios institucionales determinan que los agentes de la cadena enfrenten un entorno más complejo e incierto, agravando los niveles de conflicto entre los mismos dado que se han visto afectadas la dinámica de las ya de por sí conflictivas relaciones contractuales. A la luz de lo mencionado anteriormente, se plantea la importancia de estudiar de manera puntual las características de las relaciones entre algunos miembros del SAG, estructuras de gobernanza, naturaleza de las transacciones y su grado de alineación en lo que respecta a los términos en que estas se desenvuelven, así como también, identificar las principales restricciones y limitaciones a la alineación de las mismas.

1.2. Objetivos del trabajo

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

Objetivo general: analizar las principales restricciones y limitaciones en la alineación de las transacciones, en las interfaces Producción – Industria e Industria – Distribución del SAG lácteo argentino

Objetivos específicos:

a- Caracterizar las transacciones entre los eslabones Industria y Distribución de la SAG lácteo argentino, a partir del análisis de las estructuras de gobernanza presentes en términos de precio, plazos, salvaguardas y activos específicos involucrados y de las relaciones de poder y dependencia entre ambos agentes.

b- Caracterizar las transacciones entre los eslabones Producción primaria e Industria del SAG lácteo argentino a partir del análisis de las estructuras de gobernanza presentes en términos de precio, plazos, salvaguardas y activos específicos involucrados y de las relaciones de poder y dependencia entre ambos agentes

1.3. Revisión de Antecedentes

Existen varios trabajos a nivel cadena sobre el sector lácteo, entre ellos los realizados por autores como Graciela Gutman, Roberto Bisang y Verónica Cesa, siendo la “La trama de Los Lácteos” en el 2003 uno de los más importantes. Sin embargo son muy pocos los trabajos que se focalicen en las interfaces entre los eslabones que componen la cadena. Una primera aproximación de la problemática fue realizada por Senesi et al. quienes publicaron en 2008 el trabajo “Strategic Management in the Argentine Dairy Industry” donde se analizaron de manera general las restricciones a nivel cadena, en particular el grado de desarticulación entre eslabones, para realizar un planeamiento estratégico de la misma. Dulce et al, en 2009 han publicado un trabajo sobre la interface en industria – producción a fin de identificar las dificultades en la coordinación de esta interfaz. Como continuación de los mismos, y buscando incorporar un nuevo enfoque al estudio de esta problemática, se publicaron dos trabajos en el año 2010 en el Congreso de Cadenas y Redes de la Universidad de Wageningen³, y en el Congreso Mundial de Agronegocios que tuvo lugar en Boston⁴ cuya información ha sido utilizada en esta tesis.

³ Barilatti, M. M.; Senesi, S. I.; Pérez San Martín, R. The dairy agribusiness system in Argentina: assessing its performance in turbulent scenarios from a new institutional economics and distribution channels approach. 9th Wageningen International Conference on Chain and Network Management. 26 - 28 May 2010. Wageningen, The Netherlands.

⁴ Barilatti, M. M.; Senesi, S. I.; Pérez San Martín, R.; Vilella, F. A framework for understanding the articulation of the argentine dairy agribusiness system from a New Institutional Economics and Distribution Channels approach. 20th Annual World Symposium, International Food and Agribusiness Management Association, Boston, USA - June 19-22, 2010.

1.4. Justificación

La justificación de este trabajo está dada por la importancia del SAG lácteo en el sector agroalimentario e industrial argentino como generador de riqueza y de empleo, siendo que además, los productos del mismo –leche y derivados- son alimentos de primera necesidad, componentes no reemplazables dentro de la canasta de productos básicos.

La dificultad del sector para crecer a pesar de sus ventajas comparativas y una demanda global en aumento, precisa de un análisis sistémico que permita la generación de información acerca de la dinámica del SAG, los mecanismos de coordinación presentes y su grado de adaptabilidad a las perturbaciones. Esto permitiría una aproximación de la situación actual del mercado argentino para ser utilizada en la generación de políticas públicas así como estrategias comerciales privadas.

1.5. Originalidad

La originalidad del trabajo está dada por el abordaje desde la Nueva Economía Institucional y la literatura de los Canales de Distribución, buscando explicar las causas y consecuencias del grado de eficiencia en que se articula el SAG Lácteo argentino a partir del estudio de la dinámica de las transacciones entre los agentes involucrados.

1.6. Delimitación del sistema

La delimitación de este trabajo es temporal y espacial. El periodo de tiempo en que se focaliza este estudio es el comprendido entre agosto de 2005 y marzo de 2009. A nivel espacial, el estudio abarca el funcionamiento del Sistema de Agroindustrial Lácteo Argentino en las cuencas de la región pampeana, que representan más del 95% de la producción total argentina.

CAPÍTULO 2: EPISTEMOLOGÍA Y METODOLOGÍA

2.1. El tipo de investigación

En el presente apartado se realiza una revisión bibliográfica sobre la epistemología de los Agronegocios, lo cual permitió la posterior selección y diseño de la metodología de investigación para el presente trabajo de tesis.

En relación a ello, se encuentra que en el abordaje de los agronegocios existen paradigmas enfrentados en la comunidad científica. La epistemología predominante entre los economistas agrarios es, según la *American Journal of Agricultural Economics* (AJAE) y otras publicaciones científicas, el positivismo (Peterson, 1997). Éste surge a inicios del siglo XIX como forma de legitimar el estudio científico naturalista del ser humano, tanto individual como colectivamente.

El objetivo del conocimiento para el positivismo es explicar causalmente los fenómenos por medio de leyes generales y universales. La forma que tiene de conocer es inductiva, despreciando la creación de teorías a partir de principios que no han sido percibidos objetivamente. La búsqueda de leyes generales y universales dejaría de lado necesariamente los elementos que no pueden ser generalizados. Con ello, el positivismo busca ser predictivo y estar libre de sesgos. Su fortaleza, la objetividad, es al mismo tiempo una restricción. Tiene una vigencia limitada (Bonoma, 1985) en cuanto a que su relevancia contextual es baja y por lo tanto su aplicabilidad a una situación particular es limitada también, ya que presta poca atención a la riqueza de detalle de una situación holística.

La aplicación del positivismo en los agronegocios es útil para efectuar determinaciones cuando la teoría está bien desarrollada y las cuestiones clave son la precisión de medición o la determinación de causalidad estricta. Sólo el conocimiento positivista resultará en desconfirmación o falsificación (Bonoma, 1985).

En contraposición, cuando el problema en cuestión no está bien definido, la teoría es cambiante y las cuestiones clave son la descripción, clasificación y comparación precisas, el conocimiento positivista tiene una aplicación limitada (Peterson, 1997). El mismo autor señala que el contexto en que se encuentran los agronegocios cuestiona esta aplicabilidad del positivismo como epistemología para su estudio, caracterizándolos por hallarse en permanente cambio, donde las estructuras de los negocios agrícolas y los acuerdos de mercado están en continuo desplazamiento. Al mismo tiempo, la investigación en el área de la estrategia comercial para las firmas de agronegocios es el estudio de cómo pueden las firmas crear y elegir alternativas estratégicas que tienen como motivación fundamental alterar la estructura de la industria en la que éstas operan. Y aun cuando los fenómenos de interés parecen estables, puede no haber una estructura subyacente fundamental. Estos tres aspectos suponen argumentos sólidos al determinar que la epistemología positivista no es lo suficientemente apropiada al momento de abordar los agronegocios actuales (Peterson, 1997).

En respuesta a estas cuestiones, toma protagonismo la epistemología fenomenológica, la cual se la conoce también como hermenéutica, investigación naturalista, construccionismo social, investigación del nuevo paradigma, o conocimiento de la reflexión en acción. Se centra en la noción de que *“los fenómenos de interés no pueden ser separados de su contexto. Para estudiar un fenómeno humano, el investigador debe entender la naturaleza holística de la situación que lo creó”* (Peterson, 1997). El observador o investigador debe *“observar la situación propiamente dicha asignándole significado a sus observaciones a través de la clasificación y la comparación basadas en la teoría existente y/o la lógica de la situación en sí. El investigador formula una hipótesis tentativa sobre la acción, sus causas y sus resultados”* (Peterson, 1997). En el mundo de los agronegocios son los mismos tomadores de decisiones, según Schön (1995), quienes viven una situación análoga: al entrar en acción, se sorprenden por los resultados obtenidos y de inmediato reestructuran su forma de entender la situación.

El conocimiento fenomenológico es científico. Su ciclo kanteano de inducción, deducción y validación es una forma del método científico (Titus, 1948; Kenemy, 1959). Puede cumplir con los criterios de objetividad, claridad, coherencia e integridad de los datos. Schon (op. cit.) destaca que los resultados *“... pueden generalizarse a otras situaciones, (...) transportándolos a nuevas situaciones donde se los puede poner en funcionamiento y probar, hallándolos válidos e interesantes, pero donde también pueden ser reinventados”*. Con ello, se podría extrapolar el conocimiento desde situaciones donde se originó a otras nuevas percibidas como similares.

No obstante, el grado con el que el conocimiento fenomenológico cumple con los criterios mencionados difiere del conocimiento positivista. Yin (1989) afirma que la generalización a partir del conocimiento fenomenológico no es lo mismo que la generalización estadística, base de la validación externa en el positivismo. Es por ello que propone otro tipo de validez externa, que es la generalización analítica, donde el investigador intenta generalizar un grupo particular de resultados a una teoría más amplia, o generalizar una teoría a situaciones y contextos diferentes y únicos.

Aun así, teorías locales aplicables a situaciones particulares no necesariamente permiten una generalización más amplia. Sin embargo, Gummesson (1991) respalda el valor de estas teorías ya que *“siempre y cuando uno siga buscando nuevos conocimientos y no crea que ha encontrado la verdad última –antes bien la mejor disponible hasta el momento - el tradicional reclamo de generalización se vuelve menos urgente”*. En ese sentido, Cassell y Symon (1994) señalan que los métodos cuantitativos (positivistas) son limitados al querer explicar el porqué de los cambios, mientras que los métodos cualitativos (fenomenológicos) son sensibles a este tipo de cuestiones.

Se desprende de lo expuesto que la epistemología fenomenológica es la adecuada para la realización de este trabajo, en virtud de su carácter cualitativo y del enfoque holístico a través del cual se pretende analizar la situación problema.

En función de ello, se presenta a continuación la metodología utilizada para su abordaje.

2.2. Metodología: la conceptualización de los Sistemas Agroindustriales (SAG)

A los fines de esta investigación, se utilizó el concepto de Sistema de Agronegocios– SAG, como nivel más amplio de agregación en la búsqueda de delimitar el espacio constituido por las diversas etapas del proceso de producción, transformación y distribución de materias primas en productos finales.

Esta conceptualización tiene su origen en dos enfoques diferentes, desarrollados en épocas y lugares distintos pero que muestran semejanzas con respecto a la estructura de los sistemas productivos

El primero de ellos se basa en los trabajos de Davis y Goldberg (1957) y Goldberg (1968), que fueron las primeras referencias en el estudio de los negocios agroalimentarios introducen el concepto de “*Agribusiness*” como una nueva alternativa de abordaje al viejo concepto de agricultura, y a partir del mismo se abre una línea de trabajos en torno a los negocios agroalimentarios. Exploran las relaciones de dependencia entre la industria de insumos, producción agropecuaria, alimentos y canales de distribución:

Posteriormente Goldberg (op. cit.) agrega que “*Agribusiness*” es un concepto amplio en sentido vertical, “del campo al plato”, incorporando en este nuevo marco desde la investigación y desarrollo hasta el consumidor final y las instituciones. Este autor discute aspectos de coordinación en los agronegocios, relacionando las relaciones contractuales, las instituciones de coordinación y la coordinación e integración vertical. Esto determina la definición del “*Commodity System*” como un **agregado de varias transformaciones de un producto a lo largo de una cadena vertical orientada al consumidor.**

Por otra parte, el concepto de “*filiere*”, se origina en el de la escuela de la organización industrial francesa que aplica una secuencia de actividades que transforman un commodity hasta el consumidor final (Morvan, 1985.): “*la Filiere es la secuencia de operaciones que permite la producción de bienes. Su articulación está influenciada por las posibilidades tecnológicas y está definida por las estrategias de los agentes que buscan la maximización de sus riquezas. Las relaciones entre los agentes son de interdependencia o complementariedad, y son determinadas por las fuerzas de jerarquías*”. Este abordaje hace foco en la coordinación no-precio y especialmente en los aspectos industriales del producto.

La Tabla 2.1 a continuación presenta un resumen de las semejanzas entre las dos conceptualizaciones.

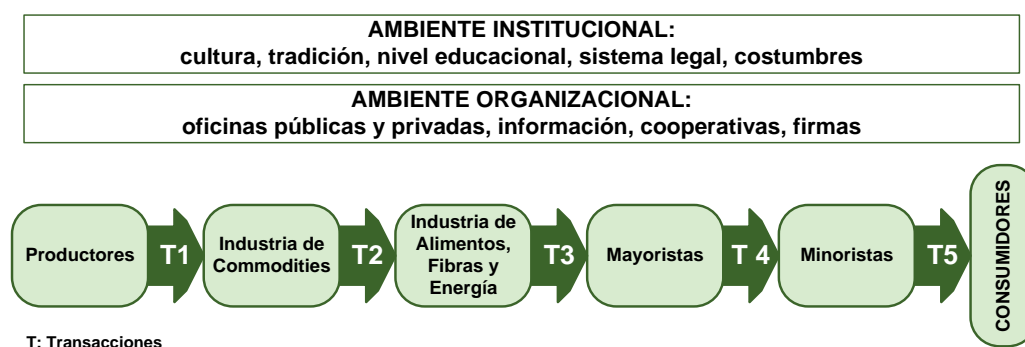
Tabla 2.1: Semejanzas de los diferentes abordajes de sistemas y redes

Autor/ Lugar	Corriente	Puntos en común
<i>Davis y Goldberg (1957); Goldberg (1968), EEUU</i>	<i>Commodity System Approach (CSA)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Focalizan el proceso productivo y poseen carácter 1 entre las estrategias en el plano de la empresa y en el plano del sistema, implicando en la posibilidad del desarrollo de mecanismos sistémicos de coordinación; - La integración vertical es importante para explicar el mecanismo de coordinación sistémica, siendo que se reemplaza el concepto de integración vertical y contratos.
<i>Morvan (1985), Francia</i>	<i>Sistema (Filière) Agroalimentar</i>	

Fuente: Neves (2007)

Zylbersztajn (1996) se apoya en los aportes de estas dos corrientes en cuanto a la capacidad descriptiva y la definición de sistemas verticales en torno a un producto y plantea también como temas relevantes a la coordinación las limitaciones del mecanismo de precios, la influencia del ambiente institucional, los aspectos distributivos y el ambiente competitivo (Teoría de la Moderna Organización Industrial).

Es así que en 1995 propone que el Sistema Agroindustrial (SAG)⁵ sea estudiado como un conjunto de relaciones contractuales entre empresas especializadas con el objetivo de satisfacer a los consumidores. La Ilustración 2.1 presenta este modelo:

Ilustración 2.1: Los Sistemas de Agronegocios desde la perspectiva de la TCE

Fuente: Zylbersztajn, 1996

⁵ En esta tesis el mismo concepto será expresado como “Sistema de Agronegocios”, nomenclatura adoptada por el PAA para este concepto

Relacionado a ello, según Zylbersztajn y Neves (2000) los sistemas agroindustriales (SAG's) contienen los siguientes elementos fundamentales para su análisis descriptivo: los agentes, las relaciones entre ellos, los sectores, las organizaciones de apoyo y el ambiente institucional. A partir de esto es que los autores definen el modelo teórico de *red de la empresa* (network de la empresa). En este sentido, el proceso es analizar una empresa y su conjunto de proveedores y distribuidores, las relaciones existentes entre ellos y la relación con el ambiente. En esencia es un *abordaje de interacción y relaciones* (Neves, 2007).

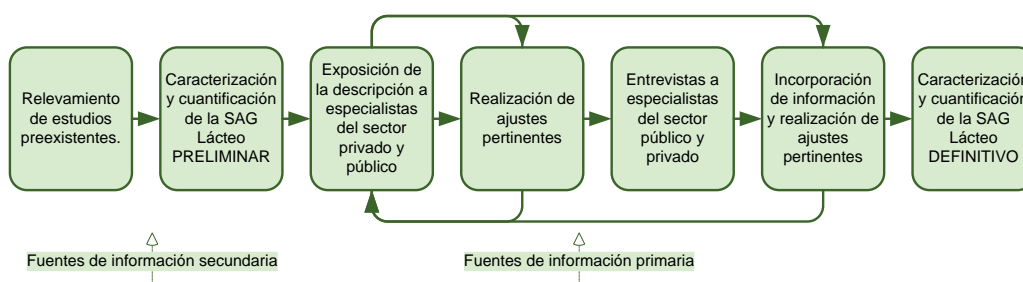
Para el diseño de redes de la empresa foco y el establecimiento de estrategias, es importante para su coordinación dos referenciales de apoyo: los canales de distribución, definidos por Stern & El-Ansary (1996) como “*un conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de convertir el producto o servicio de la empresa disponible para consumo o uso*”, y el sistema de abastecimiento de la empresa (“*supply chain management*”), que es lo opuesto, es decir, las organizaciones involucradas para que la empresa obtenga todos los suplementos que necesita para realizar su producción y vender (Neves, 2007).

Lazzarini et al. (2001) integran los conceptos de redes y sistemas en un nuevo enfoque de estudios: las *netchains*. De acuerdo con esos autores, la integración de los enfoques de cadenas (“*supply chain management*”) y redes (“*networks*”) permite la consideración de la existencia de interdependencias organizativas en la red, así como los diferentes mecanismos de coordinación (planos de gestión, estandarización de procesos y ajustes) y fuentes de valor (optimización de las operaciones y producción, reducción de costos de transacción, diversidad y co-especialización de conocimiento). De este modo, los conceptos de *Supply Chain Management* (SCM), canales de distribución, redes y la idea de *netchains* son las construcciones teóricas y nociones empíricas más aplicadas al desarrollo de los sistemas agroindustriales (Batalha, 2001; Neves, 2005).

2.3. El universo de la investigación

Para la elaboración de este trabajo de tesis se utilizaron tanto fuentes de información primarias como secundarias. En función de ello, y debido al carácter cualitativo de esta investigación y de las limitaciones de la información disponible, se diseñó el siguiente procedimiento para la obtención y corroboración de datos. Este resulta de una adaptación del trabajo de Neves (2007) y la propuesta de Senesi (2009) sobre la metodología de ese autor para el mapeo, caracterización y cuantificación de Sistemas Agroindustriales.

Ilustración 2.2: Método para caracterizar y Cuantificar Sistemas Agroindustriales



Fuente: adaptado de Neves et al. (2001) en Neves, (2007) & Senesi (2010)

La primera etapa, “**relevamiento de estudios existentes**”, consistió en un relevamiento de fuentes secundarias que abarcó:

- Más de 160 trabajos de carácter científico: publicados en el ámbito de distintas universidades del país como ser el Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA así como en la Asociación Argentina de Economía Agraria, la CEPAL, el INTA entre otros institutos y organismos.
- Datos estadísticos oficiales y privados, entre ellos SAGPyA, ONCCA, AC Nielsen a nivel nacional, y FAO y USDA a nivel internacional.
- Datos de más de 350 artículos periodísticos provenientes de diarios de alcance nacional - entre ellos Clarín, La Nación, Perfil – y regional como ser “La Voz del Interior”, “Diario Castellanos”, “La Capital”, “Corrientes al día”, entre otros. Asimismo, se recopiló información de prensa proveniente de organizaciones del sector, como ser CIL, CAPROLECOBA; PLASSACO, CAPROLEC.
- Información sobre las normativas vigentes, obtenidas por medio del Centro de Documentación e información del Ministerio de Economía en el portal infoleg.mecon.gov.ar a la fecha de realización de este trabajo.

Seguidamente, según lo planteado por Neves (Neves, 2007) se procedió a elaborar un **diseño preliminar de la cadena láctea** identificando agentes y flujos, delimitando el campo de análisis. Debido al carácter central del ambiente institucional en esta investigación, se profundizó su análisis en el capítulo 4, donde se estudió el marco legal vigente y la sucesión de normativas en el período bajo análisis, así como los aspectos ligados a su *enforcement*.⁶

Estos dos resultados preliminares fueron expuestos ante especialistas del sector para la corroboración de datos. Las entrevistas llevadas a cabo en esta etapa de la investigación tuvieron una función orientadora y preparatoria (Dexter, 1970)

⁶ *Enforcement / to enforce*: “hacer cumplir”

lo que resultó de fundamental importancia ya que la información disponible es limitada e incompleta. En lo que respecta al marco normativo, la complejidad del mismo requiere el aporte de expertos para evitar errores u omisiones que afecten la calidad del producto final. En función de estos aportes y de los de las primeras entrevistas, se realizaron los ajustes correspondientes de forma de obtener una cuantificación y caracterización de la cadena más completa.

El siguiente paso de la recopilación de información consistió en la realización de entrevistas en profundidad, con el fin de obtener información de las variables bajo estudio, así como registrar variables no esperadas (Morse & Field, 1995). Esto se debe a que justamente los entrevistados tienen un conocimiento directo de la situación bajo estudio. En la tabla a continuación se presenta el detalle de las entrevistas realizadas y de la participación de eventos.

Tabla 2.2: Detalle de las entrevistas realizadas.

Nombre	Organismo	Cargo	Fecha de la Entrevista
“Anónimo”	“Anónimo” Industria Láctea Villa María – Córdoba.	Gerente Comercial	29 de octubre de 2007
Eduardo García Maritano	Productor, ex gerente comercial de Molfino, Dirigente de FAN-Plassaco		Consulta permanente desde 2008 hasta el final de la tesis
Carlos Rodríguez	Makro	Gerente de compras productos perecederos	2 de octubre de 2008
“Anónimo”	Industria láctea de primera línea dirigida a consumo masivo	Jefe de Planificación y Control	3 de abril de 2009
Fernando Bertello	Diario La Nación	Periodista sector agropecuario	16 de junio de 2009
Cristian Gola	Lacteos Ideoni	Dueño	21 de Octubre de 2009
Hernán Re	Independiente	Asesor Veterinario – Especialista en costos de producción	21 y 22 de Octubre de 2009
Hernán Marengo	Industria láctea de primera línea dirigida a consumo masivo	Ex gerente comercial	23 de abril de 2010

Nota: En los casos donde el entrevistado solicitó permanecer en el anonimato, se reemplazó el dato con “Anónimo”.

Tabla 2.3: Detalle de participación en eventos relacionados al sector.

Evento	Fecha
Participación evento sobre lechería UCES. CABA.	24 de abril de 2009
Participación en Tour lechero organizado por Infoagro, entrevistas con productores y PyMEs. Cuenca Villa María, Córdoba.	21 y 22 de Octubre de 2009
Participación evento PEL en Funes, Santa Fe	27 de agosto de 2010
Global Dairy Farmers: Intercambio y debate con productores europeos, australianos y neozelandeses sobre el sector lácteo argentino y comparación con sistemas en otros países. CABA.	7 de marzo de 2012

La información obtenida fue incorporada al análisis, contrastando al mismo tiempo la información recabada en las etapas anteriores y realizando nuevos ajustes. Nuevamente, esta información fue discutida y corroborada con especialistas del sector con el fin de lograr sucesivas aproximaciones a una descripción de carácter definitivo, cada vez más objetiva, fidedigna y completa del sistema bajo estudio.

CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL

3.1. Introducción: un abordaje teórico para el estudio de la cadena Láctea argentina.

Este capítulo se divide en dos etapas. La primera introduce los conceptos de la Nueva Economía Institucional (NEI), subdivida a su vez en dos niveles: uno de carácter microanalítico, el análisis del ambiente organizacional a través de la Economía de los Costos de transacción (o TCE según sus siglas en inglés); y un segundo nivel, el análisis del **Ambiente Institucional**, de carácter macroanalítico. O. Williamson (1996) plantea que ambas partes de la nueva economía institucional (el entorno institucional y las instituciones de gobernancia) están involucradas. Las distinciones cruciales son las siguientes:

- El entorno institucional es el conjunto de reglas políticas, sociales y legales fundamentales que establecen las bases para la producción, el intercambio y la distribución. Las reglas que gobiernan las elecciones, los derechos de propiedad y el derecho de los contratos son ejemplos.
- Un acuerdo institucional es un acuerdo entre unidades económicas que gobierna la forma en que estas pueden cooperar y/o competir. Puede proporcionar una estructura dentro de la cual sus miembros puedan cooperar... o puede proporcionar un mecanismo que pueda efectuar un cambio en las leyes o en los derechos de propiedad (Davis & North, 1971)

Sobre este análisis, Zylbersztajn (1996) destaca la influencia del ambiente organizacional, es decir los agentes involucrados, y cómo su accionar influye en la *performance* del sistema, sumando al análisis del ambiente institucional - “reglas de juego”, tanto formales como informales - que afecta el desempeño de un sector.

La segunda etapa incorpora a este capítulo conceptos de la literatura sobre canales de distribución que, a los efectos de esta investigación y como propone Neves (2007), se presentan como complemento a la NEI a fin de profundizar el análisis de la dinámica de las interrelaciones entre los agentes del SAG, proveyendo así de un marco de análisis adecuado para el análisis de la situación problemática planteada.

3.2. La Nueva Economía Institucional

Originalmente, la NEI surge como respuesta a la necesidad de complementar las herramientas tradicionalmente utilizadas en el análisis económico de la “economía neoclásica”. Esta última se sustenta en supuestos como: gran número de compradores y vendedores, transparencia en las transacciones, contratos completos, productos homogéneos, información completa, movilidad de los factores, libertad de entrada y salida, precios en función del juego oferta/demanda. Ronald Coase (1937) llamó a esta aproximación “*economía del nirvana o economía de pizarrón*”. De esta forma argumenta que “*la teoría económica requiere un enfoque más realista, que acepte que la firma, el mercado y el derecho desempeñan un papel esencial en el funcionamiento del sistema*”.

económico". Propone entonces un abordaje al problema económico desde una serie de disciplinas: la economía, el derecho, las ciencias políticas, la psicología social, la antropología etc. de manera tal de abarcar los aspectos más complejos. En ese sentido, como se mencionó anteriormente y relacionado a los objetivos de esta investigación, la NEI puede ser presentada en dos niveles analíticos que a su vez son complementarios entre sí como se explica a continuación.

3.2.1. Economía de los costos de transacción

La Economía de los costos de transacción (TCE) es una rama dentro de la Nueva Economía Institucional que se focaliza en el estudio de la coordinación y la eficiencia de los sistemas a nivel organizacional, es decir, a través del análisis de las relaciones entre los segmentos que lo componen (Williamson, 1985; 1993).

Este abordaje tiene como base el trabajo de Ronald Coase (1937) que asocia la existencia de costos al coordinar la producción en el mercado. Williamson (1985; 1991; 1996) adopta a la transacción como unidad analítica, proponiendo un modelo teórico donde los agentes se alinean en una estructura de gobernanza eficiente para un ambiente institucional dado, con el fin de buscar la minimización de los costos de transacción. En función de ello, plantea el problema de la organización económica como un problema de contratos. Cuando se debe cumplir con una tarea en particular, la organización puede tomar una de varias maneras alternativas: a cada una de ellas, se asocia un contrato y un aparato de soporte.

3.2.1.1. La transacción como unidad de análisis: atributos y costos de transacción

Siguiendo a Williamson, estos niveles de coordinación dados no son propios de los sistemas productivos, sino que son contruidos por los propios agentes económicos involucrados. Una coordinación apropiada haría más eficiente al sistema debido a menores costos y mayor nivel de adaptación a las modificaciones del ambiente competitivo y las necesidades de los eslabones. Estos costos de intercambio, son introducidos por Douglass North (1990) como los costos de transacción, producto del funcionamiento del sistema económico que no son tenidos en cuenta por la economía neoclásica. A su vez, los costos de transacción pueden definirse como de tipo "ex ante" y "ex post". Los primeros son los costos de preparar, negociar y llevar a cabo un contrato, y los costos ex post son aquellos que surgen por el seguimiento del mismo consecuencia de una mala negociación, ajuste y/o salvaguarda del contrato en cuestión, ya sea por errores, omisiones y/o alteraciones inesperadas (Williamson, 1993).

En relación a ello, se puede tomar como punto de partida del análisis los supuestos del comportamiento, donde la conducta humana presenta limitaciones en la capacidad de conocimiento y actitudes de interés personal que determinan la **racionalidad limitada** y el **oportunismo** asociada a esta (Williamson, 1985). El concepto de racionalidad limitada es expuesto por Simon (1962) quien define al comportamiento humano como "*intencionalmente racional pero limitado*" en cuanto a su condición de recibir, almacenar, recuperar y procesar información. Esto

puede sustentarse también en la teoría de la **información imperfecta, asimétrica e incompleta** que tiene sus raíces en los estudios de Akerlof (1970), Arrow (1963) y Stiglitz (1975). En cuanto al oportunismo, Williamson (1985) lo define como las actitudes del comportamiento humano “*que van más allá de las reglas de juego éticas, morales, legales o legítimas*” en la búsqueda exagerada del propio bien. Cuando existe oportunismo ex-ante se denomina selección adversa (Akerlof, 1970), debido a mayor información exclusiva previa a una transacción. Cuando el oportunismo es generado ex-post de la transacción, la teoría de la agencia lo denomina riesgo moral o “*moral hazard*” (Arrow, 1963), resultando en ambos casos de altos costos de transacción.

Bajo estas condiciones, los contratos son incompletos y los agentes deben diseñar formas de intercambio-estructuras de gobernanza- capaces de superar o disminuir los costos producto de las “lagunas” a nivel interno y externo de las organizaciones. La metodología propuesta por Williamson analiza la relación entre las estructuras de gobernanza y las variables observables de las transacciones y del ambiente institucional. En su trabajo *The Economic Institutions of Capitalism* (1985), el autor identifica tres dimensiones -atributos- de las transacciones que están relacionadas a los costos de transacción: estas son la **frecuencia, la incertidumbre y la especificidad de los activos**, siendo esta última la más importante (Williamson, 1991).

- *La especificidad de activos*

En cuanto a este atributo de las transacciones, Williamson (1985) define a los activos específicos como aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor ante un uso alternativo. El autor, utiliza el concepto de especificidad de activos a fin de designar **la pérdida de valor de una inversión en el caso de incumplimiento de un contrato por oportunismo**, lo que hace referencia a la posibilidad de que este pueda ser redistribuido para otros usos y por usuarios alternativos sin sacrificar valor productivo. La importancia de la especificidad de los activos resulta evidente en el contexto de contratos incompletos, y ha pasado inadvertido en la era de los costos pre-transacción (Williamson, 1975; 1979; Klein, et al., 1978).

Ante un ambiente institucional dado y cuanto más específico sea un activo, mayores serán los riesgos, mayor su pérdida de valor y mayores en consecuencia los costos de transacción en caso de incumplimiento contractual. En relación a ello, Ordóñez (2010) hace referencia a distintos tipos de especificidad de activos según la literatura:

- de localización, relacionada principalmente con aspectos logísticos,
- de activos físicos, como bienes durables,
- de los recursos humanos relacionados con el aprendizaje,
- de ciertas inversiones enfocadas en algún cliente en particular,

- de activos intangibles relacionados con la propiedad intelectual como marcas, patentes o indicaciones geográficas,
- de tipo temporal ligada a la duración de la transacción, especialmente significativa en productos perecederos.

Cuando el nivel de especificidad de activos en una transacción es tal que su valor depende sustancialmente de la continuidad de una o pocas relaciones contractuales, puede llevar a una situación de monopolio poscontractual que genera “cuasi-rentas expropiables”. La cuantía de éstas es igual, en valor actual, a la diferencia entre el valor del activo si funcionan bien tales relaciones y el máximo valor que puede obtenerse si éstas se interrumpen (Klein, et al., 1978).

- *La frecuencia*

La frecuencia de una transacción es una dimensión de la regularidad de la misma, y determina el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí, y a su vez, la generación de procesos de creación de confianza, prestigio y compromisos creíbles. La reiterada frecuencia de las transacciones –con la consecuente creación de reputación economiza costos de transacción (Williamson, 1991). De esta manera si la transacción involucra especificidad de activos y es recurrente, los costos de gobernación que implique su realización, se podrán justificar y podrán ser recuperadas con mayor facilidad.

- *La incertidumbre*

El tercer atributo, la incertidumbre, es el desconocimiento de los eventos futuros. Incluye para Williamson (1996) tres aspectos: la incertidumbre ligada a lo contingente, la relacionada a la falta de comunicación y la debida a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia.

Este atributo tiene estrecha relación con el supuesto de comportamiento de racionalidad limitada. Esto, debido a que el riesgo está relacionado con la incertidumbre en el comportamiento, debido a contratos incompletos asociados a una alta especificidad de activos, aunque el autor hace hincapié en mantener la distinción entre el riesgo estadístico y la incertidumbre.

La incertidumbre entonces varía de acuerdo al tipo de transacciones a llevarse a cabo. Estas cuestiones desaparecerían si no fuera por la racionalidad limitada, ya que entonces sería posible desarrollar una estrategia detallada para solucionar que permitiese anticipar cualquier contingencia de antemano. Sin embargo, frente a la necesidad de disminuir el riesgo y la incertidumbre en las transacciones, surge la necesidad de anticiparse tanto a la racionalidad limitada como al oportunismo. En función de ello, la forma en que se realiza el intercambio - estructuras de gobernanza- en función de los atributos descritos, surge como alternativa de adaptación al entorno en que éste se desarrolla.

3.2.1.2. Estructuras de gobernanza y adaptación

Williamson (1996) afirma que es el estudio de la estructura de gobernanza la forma de analizar los mecanismos micro, entendida como la “*matriz institucional en donde la integridad de una transacción es decidida*” y que los atributos de las transacciones determinan la elección de la misma, de acuerdo al ambiente institucional dado. Estos atributos de las transacciones son los que determinarán la adaptación de los agentes económicos sobre la transacción; en definitiva, utilizarán distintas estructuras de gobernanza a fin de que la transacción presente los menores costos. La proposición básica aquí es que las estructuras de gobernanza difieren en sus capacidades de dar una respuesta eficiente a las perturbaciones. En ese sentido, tres alternativas discretas de gobernanza son comúnmente reconocidas para el intercambio de los derechos de propiedad: el clásico mercado spot, los contratos o formas híbridas y la firma, integración vertical o jerarquía (Williamson, 1996).

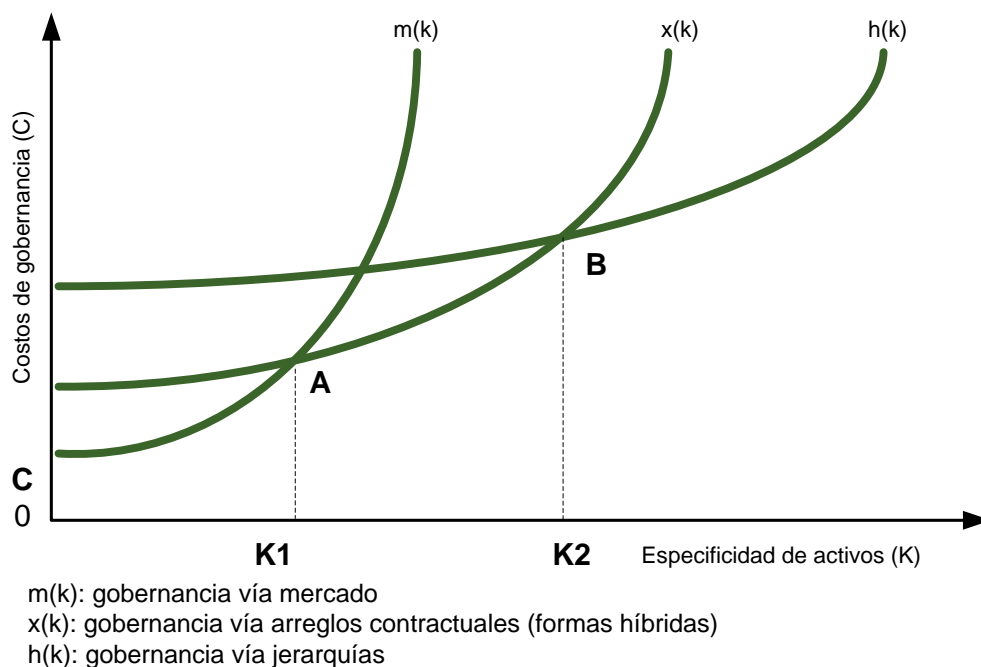
El mercado es definido como un conjunto de compradores y vendedores que interactuando real o potencialmente determinan el precio de un producto o conjunto de productos. Es el escenario en donde partes autónomas están involucradas en el intercambio de bienes o servicios (Williamson, 1996). Si el nivel de activos específicos es bajo, las negociaciones pueden estar relacionadas a esta estructura de gobernanza en línea con las leyes contractuales clásicas (Mc Neil, 1978). Sin embargo, a partir de que aumentan estos activos específicos, y ante un ambiente institucional dado en que se incrementan los costos de los procesos de renegociación, surge la necesidad de arbitrajes o cambios o finalización de los contratos, por lo tanto la estructura de gobernanza termina por salir del mercado spot tradicional.

Las formas híbridas pueden proveer incentivos que son necesarios para alcanzar eficiencia en la producción y la distribución de los productos agroalimentarios, a partir de que los contratos y las salvaguardas son definidos para garantizar la continuidad y la estabilidad del *cluster* de transacciones (Zylbersztajn, 1996). “*El contrato es un acuerdo entre un comprador y un vendedor en el que los términos del intercambio son definidos por: precio, especificidad de los activos y salvaguardas* (Williamson, 1994). “*El contrato se establece para intercambios donde, en ausencia de alternativas de mercado estandarizadas, las partes diseñan normas de relaciones futuras en las que pueden confiar*” (Williamson, 1985). Esta estructura de gobernanza permite entonces disminuir la incertidumbre y, además, abaratar la obtención y el procesamiento de información. Sin embargo, el autor anticipa que siempre los contratos son incompletos y “*sujetos a revisiones impredecibles (...) las transacciones involucran un patrimonio específico y están afectadas por la incertidumbre*”. Relacionado a ello, según Williamson (1985), dada la imposibilidad de realizar contratos completos (debido a la racionalidad limitada) y la necesidad de adaptar una relación de provisión de un bien a través del tiempo (en respuesta a las perturbaciones), las principales alternativas institucionales a ser evaluadas se hallan entre contratos incompletos a corto plazo y la integración vertical o jerarquía.

Se presupone que frente a altos niveles de especificidad de activos las estructuras de gobernanza más eficientes serían las jerarquías mientras que a baja especificidad de activos las ligadas al mecanismo de precio, el mercado, serían las que presentan la mayor eficacia. Esto, debido a que la presencia de perturbaciones requiere respuestas más numerosas en coordinación como consecuencia del aumento de la inversión en activos específicos. Los incentivos del mercado en este caso impiden la adaptabilidad, ya que cada parte dentro del intercambio autónomo sale del alineamiento y es aquí donde es necesario un consenso mutuo para efectuar el ajuste. Sin embargo, cada una de las partes intentará apropiarse como pueda de las ganancias resultantes de la adaptación realizada.

En el Gráfico 3.1 se presenta este modelo de forma simplificada. La elección de la estructura depende del balance entre el costo de operar en el mercado, o los costos de la integración vertical, según el nivel de especificidad de activos. Como se ve en la figura, en la medida que aumentan los activos específicos, la inhabilidad de los mercados de manejar las adaptaciones se ve reflejada en los costos de gobernanza (Zylbersztajn, 1996). Después de un nivel crítico de activos específicos (k_1), el menor costo se muda del mercado a los contratos o formas híbridas en la medida que siguen aumentando los activos específicos, y posteriormente la demanda de controles más directos puede ser solamente realizada a través de organizaciones internas o jerarquías. Los cambios en la dinámica de las relaciones de confianza entre los agentes pueden provocar el desplazamiento de las curvas (Zylbersztajn, 1996).

Gráfico 3.1: Nivel de especificidad de activos, costos de gobernanza y estructuras de gobernanza



Fuente: Williamson, 1993.

La TCE se sustenta en que la eficiencia en las estructuras de gobernancia es el resultado de los costos de la alineación de las transacciones con las estructuras de gobernancia bajo supuestos del comportamiento dados. La reducción de los costos de transacción micro – es decir los generados a nivel organizacional determina economías de segundo orden, correcta gobernancia, generando alta productividad económica en las relaciones inter-organizacionales respectivas. “*En consecuencia, en el escenario de las organizaciones, se eligen las estructuras de gobernancia de menores costos de transacción, y por otro lado se eligen las estrategias de negocios más competitivas. De alguna manera todo ello debe estar alineado con el ambiente institucional y la acción de los individuos*” (Ordóñez, 2010).

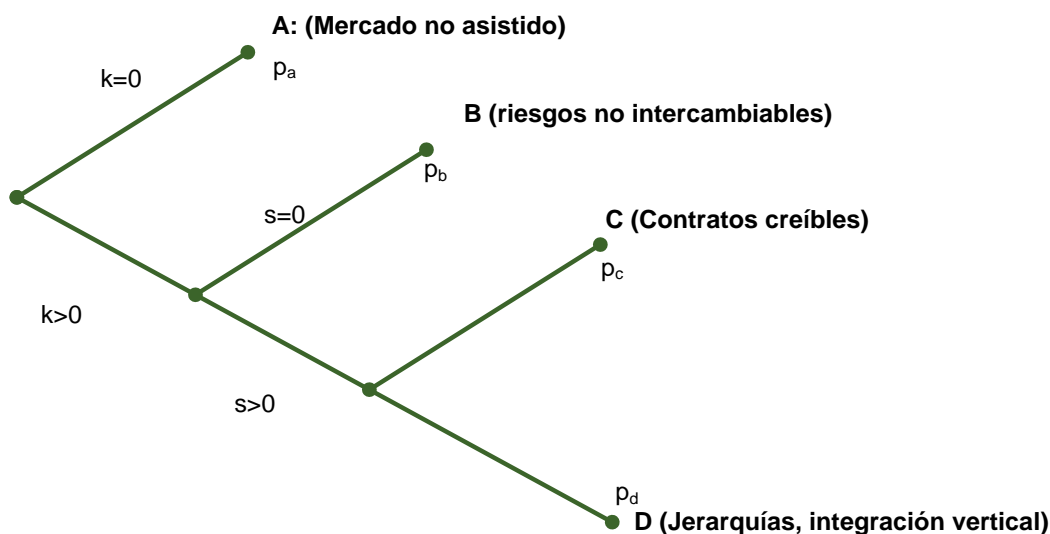
3.2.1.3. La alineación de las transacciones: el esquema contractual simple

Para Williamson, “el contrato es un acuerdo entre un comprador y un vendedor en el que los términos del intercambio son definidos por: precio, especificidad de los activos y salvaguardas (esto asume que la cantidad, calidad y duración del contrato están todas especificadas)” (Williamson, 1994). Para comprender la eficiencia de un contrato, lo que a su vez indica el grado de alineación de una transacción, el autor (1988) propone el siguiente modelo teórico.

Por un lado, se toma como supuesto que un bien o servicio puede ser provisto por dos tecnologías alternativas indistintamente. Una de ellas de tipo general y ampliamente disponible en el mercado, la otra de uso especial. Esta última a su vez requiere de una mayor inversión en activos específicos, pero es más eficiente para satisfacer la demanda. Utilizando k para medir los activos específicos de las transacciones, las que utilizan la tecnología de uso general son aquellas para las que $k = 0$.

Cuando las transacciones utilizan la tecnología de uso especial, existe una condición de $k > 0$. Los activos están especializados según las necesidades de cada una de las partes. Por lo tanto, en el caso en que se interrumpieran prematuramente las transacciones de este tipo, los valores productivos se sacrificarían.

Mientras que la contratación clásica de mercado es suficiente para las transacciones del tipo $k = 0$, la estructura de gobernancia de mercado presenta riesgos cuando existen activos específicos involucrados en las transacciones. Por lo tanto las partes tienen un incentivo especial para diseñar salvaguardas o garantías a fin de proteger las inversiones en las transacciones de este tipo. Tomando a s para representar la magnitud de cualquiera de las garantías, una condición de $s = 0$ es aquella en la que no se toma ningún tipo de salvaguardas; la decisión de proporcionar alguna garantía se refleja como $s > 0$.

Gráfico 3.2: Esquema contractual simple

Fuente: Williamson, 1988.

El nodo A en el gráfico Gráfico 3.2 corresponde a una transacción en “condiciones ideales”. Hay una ausencia de dependencia y la transacción se resuelve dentro de un mercado de competencia perfecta a un precio definido p_A .

En el nodo B surgen riesgos contractuales no intercambiables, donde entran en juego activos específicos ($k > 0$) para los cuales no han sido establecidas salvaguardas ($s = 0$). Estos riesgos deberían ser previstos por las partes, que establecerían el precio de intercambio acorde al riesgo contractual. El precio de equilibrio en este nodo es p_b .

En los nodos C y D se incorporan salvaguardas ($s > 0$). En el punto C estas salvaguardas mencionadas dan lugar a “contratos creíbles”. Debido a la mayor seguridad en el intercambio que estas proporcionan, el precio de equilibrio sería menor que en el nodo B ($p_c < p_b$).

Las salvaguardas o garantías de protección a las que se refiere Williamson (1988) normalmente adoptan una de tres formas o más. La primera consiste en realinear los incentivos, que normalmente implica algún tipo de pago compensatorio o penalidad por rescisión anticipada. Una segunda forma es crear y emplear una estructura de gobernanza especializada a la cual recurrir para resolver conflictos. El uso del arbitraje, en lugar del litigio en la corte, es de este modo característico de la gobernanza del nodo C. Una tercera forma consiste en introducir reglas comerciales, que apoyen y den señales de que hay intención de continuidad. Un ejemplo de esto último es expandir una relación comercial de intercambio unilateral a bilateral (a través del uso concertado de, por ejemplo, la reciprocidad), para así lograr un equilibrio de los riesgos comerciales.

Finamente, si los costos producto de las rupturas contractuales continúan a pesar de los esfuerzos de las partes por establecer salvaguardas en el nodo C, la transacción debería ser organizada dentro de la integración vertical. El nodo D, la integración vertical de la firma, es la alternativa ante altos niveles de especificidad de activos y altos niveles de incertidumbre que determinan una mayor necesidad de adaptación coordinada. En ese punto el precio en el nodo D (p_d) justifica el diferencial de costos entre la integración vertical y las formas híbridas.

Complementariamente al modelo propuesto, el plazo juega también un rol clave. En ese sentido, el plazo puede ser definido como la duración de un contrato, el periodo de tiempo durante el cual las partes acuerdan a priori comprometerse a los términos y condiciones especificados en el contrato (Joskow, 1987). Puesto que las inversiones en activos específicos favorecen comportamientos oportunistas ex post, la duración del contrato puede ser considerada como una salvaguarda o mecanismo de garantía de los problemas que deriven de dichas inversiones en activos específicos (Williamson, 1996; Joskow, 1995). Según esta supuesto, la TCE predice una mayor duración contractual cuanto mayor sea la especificidad de activos envuelta en la transacción. Sin embargo, un contrato a largo plazo conlleva problemas si la transacción se produce en un escenario de alta incertidumbre. Ante continuos cambios, los contratos a largo plazo pueden dejar de ser apropiados porque acotan las oportunidades para la renegociación y poder así adaptarse a la nueva situación. En consecuencia, asumiendo que la racionalidad de los individuos es limitada, el riesgo de inflexibilidad derivado de los contratos a largo plazo aumentará con el nivel de incertidumbre existente en el marco en el que se desenvuelve la transacción. En definitiva, *“existe generalmente un trade-off entre la flexibilidad que proporciona un contrato y la facilidad con la que éste puede ser implementado”* (Crocker & Masten, 1985). Así entonces, y en coherencia con lo expuesto por Williamson (1991), un mayor nivel de incertidumbre induciría a una menor duración contractual.

Sobre esta exposición desde los aportes de Williamson y a los fines de esta investigación, es posible afirmar que la eficiencia de una estructura de gobernanza en la que ésta se desenvuelve requiere de la alineación de la transacción respecto de un precio especificado, salvaguardas, activos específicos y el plazo acorde a la incertidumbre del ambiente en que esta se desenvuelve.

3.2.1.4. El Ambiente institucional

El estudio del ambiente organizacional, de las estructuras de gobernanza como se presentó anteriormente puede ser complementado con el estudio de las macro-instituciones que componen el ambiente institucional. La investigación realizada en esta línea examina la evolución y el papel de las instituciones formales e informales que gobiernan los derechos de propiedad en los mercados, en las instituciones del derecho común, las costumbres, las normas e instituciones regulatorias. Los cambios en el ambiente institucional afectan los costos y estructuras de gobernanza, por lo que resulta de suma importancia la incorporación

de este nivel de análisis en el estudio de la articulación de los sistemas agroindustriales y su capacidad de adaptarse a las perturbaciones.

Douglass North (1990) define a las instituciones **como un conjunto de leyes, normas, costumbres, tradiciones y otros aspectos culturales que guían la acción de las sociedades**, las organizaciones y los individuos es decir, comprenden tanto a las reglas informales (tabú, tradiciones, costumbres), como reglas **formales (constituciones, leyes, derechos de propiedad)**. El autor considera que sobre las instituciones se estructura el sistema de incentivos de una sociedad a nivel social, político y económico y por ende, terminan por determinar la asignación de recursos de una economía, así como su importancia como factores de reducción de los costos de transacción para la sociedad.

En consecuencia, la forma en la cual está estructurado el ambiente institucional afecta directamente a los costos de producción y de transacción. Ronald Coase en su artículo, *The problem of social cost* (1960) afirma que las instituciones serían prescindibles si no existiese asimetría de información, y que los costos de transacción serían entonces iguales a cero. Como esto no sucede en la realidad, las instituciones juegan un papel clave en la asignación de los recursos. El mismo autor Coase (1990) afirma que para que funcionen los mercados y se cumplan los intercambios en él, se requieren arreglos institucionales, tales como normas que permitan verificar y cumplir los intercambios (definición de derechos de propiedad y su protección).

Vinculado a ello, North (1990) analiza la relación entre el ambiente institucional y los derechos de propiedad, señalando que la plena vigencia de las instituciones garantiza una mejor *performance* económica. Afirma que las transacciones son intercambios de derechos y su costo está íntimamente relacionado con la vigencia del sistema legal y del ambiente institucional que asegure su vigencia: cuanto mayor sea la seguridad jurídica, menores serán los costos de transacción, y en aquellos casos en que los derechos de propiedad se encuentren en peligro, las posibilidades de crecimiento se debilitan. North (1986) alega que los mercados eficientes requieren un gobierno que no sólo especifique y haga cumplir una serie de derechos de propiedad sino que también disminuya los costos de transacción hacia el ideal de Coase, y que opere dentro de un marco de actitudes hacia la honestidad, la integridad, la rectitud y la justicia que haga posible disminuir los costos de transacción por unidad de intercambio. Por ende, según el autor, los mercados eficientes implican un sistema legal bien especificado, un tercero imparcial, el gobierno, para hacerlo cumplir, y una serie de actitudes hacia los contratos y el intercambio que alienten a las personas a realizarlos a bajo costo.

Acerca del cambio institucional, North (1986) hace una apreciación que es de suma utilidad en esta investigación. El autor señala que una fuente básica del cambio institucional está dada por el cambio -fundamental y persistente- en los precios relativos, que conducen a una o a ambas partes de un contrato a percibir que estarían mejor si se alteraran los términos de éste. Si estos cambios pudiesen lograrse dentro del marco institucional, no implicarán ningún cambio institucional en sí mismos; pero en la medida en que la estructura existente - reglas, costumbres

y normas de comportamiento - deba ser alterada para acomodar las nuevas formas de contratar, entonces se observaría una tensión persistente en el sistema. Así, los esfuerzos para recontractar adquieren la forma de dirigir recursos para modificar el marco institucional y alterar ese marco básico en la medida en que los contratos violen costumbres básicas y constituciones.

El cambio institucional puede ocurrir a través de modificaciones graduales en la contratación; también en contratos implícitos que erosionan el marco institucional básico o en algunos casos llevan a la modificación directa de éste o de las costumbres. Cuando tales cambios están bloqueados por un partido que busca beneficiarse manteniendo el marco institucional existente, entonces en el contexto dado puede ocurrir un conflicto político o incluso una revolución (North, 1986). Se desprende de este análisis que por un lado, las reglas del ambiente institucional determinan las estrategias de las organizacionales, y por otro, las estrategias de las organizaciones pueden modificar el ambiente. Surge de este análisis que es necesario reconocer la existencia de las instituciones dado que estas restringen las interacciones humanas, a pesar de no ser el único propósito de su existencia.

3.3. El análisis de la dinámica de los mecanismos de coordinación desde la literatura de la Gestión de Canales de Distribución.

El primer concepto a incorporar desde la literatura de los canales de distribución, es el del propio canal de distribución. Este, llamado también “canal de marketing” puede ser definido como un *“conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de realizar un producto o servicio para su uso o consumo”* (Coughlan, et al., 2002); donde los miembros de ese canal dependen unos de otros para la realización de sus tareas. Un canal es un sistema dinámico de funciones específicas de marketing, no solamente una secuencia de organizaciones involucradas en la distribución de bienes (Dommermuth & Andersen, 1969). En función de ello, los canales de distribución deben ser analizados como una estructura organizada y compleja que evoluciona constantemente (Dommermuth & Andersen, 1969), siendo la gestión correcta de estos agentes entonces, una cuestión importante.

Según Coughlan et al (2002), los principales miembros de un canal de distribución son quienes producen o dan origen al bien o servicio a ser comercializado: los intermediarios, distribuidores y minoristas y los usuarios finales. Davidson (1970) destaca la importancia de considerar tanto al productor como al consumidor como participante activo del proceso de distribución ya que esa variedad de participantes de un canal puede ser combinada de muchas formas, determinando su nivel de eficiencia.

Rosenbloom (1999) señala que una característica importante de los canales de distribución es el hecho de su existencia externa a la firma, es decir, no forman parte de la estructura interna de las firmas participantes en una negociación. Este aspecto recalca la necesidad de ver a un canal de distribución desde una perspectiva interorganizacional: su naturaleza lleva al relacionamiento directo entre los agentes que lo componen.

En función de ello, los canales de distribución pueden ser considerados como sistemas sociales. Lucas & Greshan (1985) destacan algunas similitudes entre los canales de distribución y las organizaciones colectivas. En primer lugar, los agentes que los componen presentan comportamientos orientados a alcanzar metas individuales como colectivas. En segundo lugar, tanto los canales como las organizaciones sociales tienden a diferenciar tareas y funciones que resultan en el aumento de la interdependencia. Dadas estas acciones coordinadas para poder colocar productos desde su origen hasta el punto de consumo, los canales desarrollan una identidad separada de sus miembros individualmente. Según (Rosenbloom, 1999) el abordaje de los canales de distribución desde la óptica de los sistemas sociales permite conocer y comprender la dinámica de los procesos y del comportamiento de los agentes involucrados, para luego poder aplicar ese conocimiento en el desarrollo y gestión de un canal. Sin embargo, en su carácter de sistemas sociales las cuestiones de conflicto y poder son inherentes a los sistemas de distribución (Lucas & Greshan, 1985; Rosenbloom, 1999; Gaski, 1986). Con el fin de profundizar estos aspectos, se definen los conceptos de poder y dependencia, y posteriormente se realiza una revisión de la literatura sobre los conflictos en los canales de distribución. Estos conceptos son utilizados en los capítulos subsiguientes en el análisis de la dinámica de las relaciones entre los miembros del SAG lácteo argentino.

3.3.1. Conceptualización de Poder

El concepto de poder es abordado por muchos autores, siendo uno de los más generales el presentado por Dahl (1957) que indica que *“el poder consiste en la capacidad de un individuo o de una institución para forzar a otro agente a adoptar un comportamiento que este agente no hubiese elegido voluntariamente”*. Según Frazier (1999) *“el poder de una firma en una relación consiste en su potencial de influenciar las creencias, actitudes y comportamientos de otras firmas”*. Coughlan et al (2002), aplican estos conceptos de poder a los canales de distribución como *“la capacidad de que un miembro (A) de un canal logre que otro miembro (B) haga alguna cosa que de otro modo no haría”*

Siguiendo esta línea, El-Ansary y Stern (1972) precisan en mayor medida el concepto y consideran el poder de un miembro del canal como la *“capacidad para controlar las variables que influyen en la estrategia de marketing de otro miembro, que se halla a un nivel distinto del proceso de distribución”*, puntualizando que *“para que esta capacidad de control pueda ser considerada como poder, debe ser diferente del nivel de control previo que el miembro en quien se influye tenía antes sobre su propia estrategia de marketing”*

Simon (1953), sugiere que un indicador de poder puede venir determinado por la magnitud de las fuentes de poder, propuestas por French & Raven (1959) y adaptada a los canales de distribución por Beier y Stern (1969), Rosenbloom (1999) y Coughlan et al (2002). Estos autores distinguen entre siete tipos de fuentes

- (a) **Poder de recompensa**, basado en la percepción que tiene un miembro de un canal sobre la capacidad de otro para recompensarlo, ya sea en términos de disminución de costos, mejores condiciones de pago,

concesiones exclusivas de distribución, por actuar de forma cooperativa, aumentando los beneficios conjuntos del canal o los del agente que ejerce el poder.

- (b) **Poder de coerción**, que se refiere a la percepción que tiene una firma en un canal sobre la capacidad de otra para penalizarla. Es decir, cuando el poder de un agente implica la amenaza de la retirada de algún beneficio acordado con otro agente, y este perciba la acción del primero como amenazadora ya que puede perjudicar o dañar sus resultados. Un ejemplo de esto son los retrasos en los envíos/pagos, descuentos, retirada de bonificaciones previamente concedidas, etc.
- (c) **Poder de legitimidad**, el cual se presenta cuando el miembro más “débil” percibe que el miembro poderoso tiene el “derecho” a ejercer influencia sobre él, y por tanto está obligado a aceptar esta influencia. En ese sentido pueden distinguirse dos tipos de poder de legitimidad según Kasulis & Spekman (1980): el legítimo legal y el legítimo tradicional. El primero se refiere a la legitimidad derivada de la existencia de relaciones de jerarquía y autoridad propias de los canales, muchas veces determinados por acuerdos contractuales (franquicias, por ejemplo). El segundo hace referencia a la jerarquía percibida dentro del canal, por la cual el miembro más débil o dependiente acepta la influencia del miembro más poderoso, sintiéndose en la obligación de acceder a sus requerimientos, y a su vez el agente poderoso se siente legitimado para influir en determinadas políticas comerciales del agente más débil.
- (d) **Poder de referencia**, se fundamenta en el deseo o necesidad que tiene el miembro más débil de identificarse con el miembro poderoso, es decir, busca referencia con otros que hayan sido exitosos en su actividad de forma de relacionar su imagen o mantener influencia. Los que poseen tal poder “arriesgan” su reputación seleccionando los miembros del canal con los que operan y estableciendo las reglas de cómo deben actuar.
- (e) **Poder de especialidad/experiencia**, basado en la creencia que tiene un miembro de un canal de que otro tiene un conocimiento o habilidad en una determinada actividad específica y relevante para el canal. El que posee ese conocimiento/habilidad puede diseminarlo entre los miembros del canal, siendo la forma en que lo haga lo que determina su control del poder.
- (f) **Poder de información**: se refiere a la capacidad de una de las partes para aportar datos y explicar contingencias que no han sido consideradas adecuadamente por la otra parte. (Rayen & Kluganski, 1970)
- (g) **Poder de persuasión**, se refiere al rol de líder que un miembro de un canal ostenta debido a su escala, posición financiera, conocimiento y concentración. Quien ostenta el poder “persuade”, convence, a otros miembros de operar según indique. Según Visser et al. (2000) algunas de las formas del ejercicio de esta fuente de poder son los grandes descuentos, las concesiones en cuanto a espacio en góndola, etc.

Las fuentes de poder en los canales de distribución pueden ser utilizadas en forma combinada, creando efectos de sinergia y no aisladamente como se expuso (Coughlan, et al., 2002). En ese sentido, el poder puede ser usado para provocar

efectos negativos a quienes estén en una situación desfavorecida de poder, pero que también puede tornarse en una herramienta para motivar y coordinar canales. Al respecto Coughlan et al (2002) expresan que si bien el poder puede tener un efecto positivo o negativo en el resto de los agentes de la cadena según el comportamiento de quien lo ostente, **por lo general las organizaciones tienen dificultad para enfocar su uso en el beneficio de todo el sistema, ya que el beneficio común puede no significar el máximo beneficio de los agentes a nivel individual.**

3.3.2. Conceptualización de Dependencia

Muchos autores asocian el concepto de poder al de dependencia concibiendo el primero como el recíproco del segundo (y viceversa). Entre ellos, Anderson & Narus (1990) consideran al poder como una consecuencia de la dependencia, pudiendo la firma dotada de tal poder influenciar el comportamiento de firma dependiente de forma de obtener mejores resultados para sí misma o para la diáda como un todo. Para Frazier et al. (1989) la dependencia es uno de los conceptos prioritarios que hay que estudiar para conocer los fundamentos de una de las partes de una relación para influir en el comportamiento de la otra.

Según, Emerson (1962), quien fue uno de los primeros en estudiar esta idea, *"la dependencia de A sobre B es directamente proporcional al grado en que A necesita de B para conseguir sus objetivos, e inversamente proporcional a la disponibilidad de relaciones alternativas"*. El autor señala que la dependencia es una condición previa para la existencia de poder, de forma que *"el poder de A sobre B es igual a, y está basado en, la dependencia de B sobre A"*. Coughlan et al (2002) resumen el concepto al postular que la dependencia es *"la utilidad obtenida multiplicada por la escasez de alternativas"*. Es decir, **cuanto mayor es la utilidad que un agente (B) obtiene de otro (A), y cuánto menores alternativas tiene B de sustituirlo (a A), más depende B de A, y viceversa.**

Otro abordaje complementario es el de Easton (1992), quien describe el concepto de dependencia como aquél "precio" que hay que pagar por los beneficios que proporciona una relación. Es decir, los beneficios producto de la flexibilidad y pluralidad de opciones a los que una firma está dispuesta a renunciar a cambio de las ventajas proporcionadas por una determinada relación, aun cuando ésta suponga un cierto grado de dependencia. Para McNeilly & Russ (1992), la existencia de dependencia entre las partes de una relación se deriva de la división de las actividades para lograr las ventajas de la especialización, lo que lleva a la necesaria coordinación entre ellas para alcanzar mejores resultados. En esta misma línea Frazier (1983) sugiere que la dependencia es *"la necesidad que tiene una empresa de mantener la relación con otra para conseguir sus objetivos"*.

Establecido el concepto de dependencia como contrapartida del poder, surge la necesidad de exponer los distintos factores determinantes de la misma. A partir de una revisión de las diversas aproximaciones publicadas sobre el concepto, Frazier et al. (1989) concluyen que existen tres enfoques conceptuales para el análisis de la dependencia:

(a) **ventas y beneficios**, siendo que estos dos objetivos son muy importantes para las organizaciones, la dependencia de A respecto de B, será mayor cuando aumente el porcentaje de ventas y beneficios que A obtiene de la relación con B. (El-Ansary & Stern, 1972; Bucklin, 1973).

(b) **desempeño de los papeles asignados**: este enfoque sostiene que la firma A estará más motivada en mantener la relación con B cuanto más alto sea el nivel de desempeño de las funciones que B realiza y que favorecen a los objetivos de A. En consecuencia, A percibirá que B es más importante para alcanzar sus objetivos, lo que originará un aumento de su dependencia.

(c) **inversiones en activos específicos e inversiones compensatorias**: este enfoque puede relacionarse con la Economía de los Costos de Transacción desarrollada en el apartado 3.1. La dependencia de A respecto de B aumenta con las inversiones en activos específicos realizadas por A en la relación, y disminuye con las inversiones compensatorias de A que le protegen de posibles comportamientos oportunistas por parte de B. A medida que las inversiones específicas en la relación sean más difícilmente utilizables fuera de la misma por su elevada especialización, la parte que las ha realizado ve incrementada su dependencia.

Relacionando estos tres enfoques con los conceptos de dependencia planteados por Emerson (1962) al inicio de este apartado, se observa que los tres coinciden en la dificultad de A para sustituir a B. Así, con el aumento de las ventas y los beneficios que una firma alcanza en una relación y del desempeño de las funciones de la otra parte, aquella percibirá que las alternativas son menos atractivas. Por otro lado, la existencia de activos específicos incrementa la dificultad para reemplazar al socio del intercambio mientras que las inversiones compensatorias la disminuyen.

Anderson y Narus (1984) establecen como factor determinante de dependencia el concepto de dependencia relativa, refiriéndose a aquél nivel comparativo de dependencia existente entre las partes, siendo lógicamente aquella parte con mayor dependencia relativa la que será objeto de influencia por la otra. La dependencia puede tener puntos positivos en mercados relativamente previsibles donde quien detenta el poder no lo usa de forma abusiva para con sus dependientes, sino para coordinar las actividades y procesos a nivel global de un canal, de modo de aumentar la eficiencia del valor generado (Frazier, 1999).

Paralelamente, cuanto más aumenta la dependencia de una parte para con otra, mayor es su vulnerabilidad respecto de esa relación. Siendo que el eslabón más débil es el más dependiente y el que asume mayor riesgo, para evitar esa situación los miembros del canal pueden procurar reducir esa dependencia a través de alternativas de negocios, acciones contra el miembro más fuerte, o incluso abandonando la cadena. Sin embargo, lo más común es que la parte más dependiente acepte la situación, sin tomar ninguna acción. En la realidad, muchas

relaciones de dependencia desequilibrada funcionan bien, principalmente en ambientes estables (Coughlan, et al., 2002).

Cuando el nivel de dependencia es similar entre las partes, esto se llama dependencia relativa simétrica. Coughlan et al (2002) sugieren que una dependencia simétrica alta origina poder mutuo, o sea, poder alto y equilibrado. Tal situación da lugar a la creación y mantenimiento de alianzas estratégicas, facilitando la coordinación, y a diferencia de un poder desequilibrado, las presiones unilaterales serán menos frecuentes y más aceptables, dando lugar a acuerdos bilaterales. Por otro lado, Frazier (1999) y Stern & Reve (1980) destacan que cuando la dependencia entre firmas es baja, el comportamiento colaborativo tiende a ser bajo también.

3.3.3. Los conflictos en los canales de distribución

El **conflicto** representa otra de las variables que condicionan el alcance y la estabilidad de las relaciones en un canal de distribución en la medida “*un miembro de un canal percibe que otro miembro está manteniendo un comportamiento que le dificulta o impide alcanzar sus objetivos*” (Stern, et al., 1999). De forma generalizada, el conflicto se puede definir como el nivel global de desacuerdo entre los miembros de una relación (Anderson & Narus, 1990), y ocurre cuando un miembro considera al otro como adversario u opositor (Rosenbloom, 1999).

La naturaleza de los canales de distribución, según se explicó anteriormente, determina que existan relaciones de interdependencia entre los miembros que lo componen. Dado que las organizaciones buscan maximizar su nivel de autonomía, la existencia de interdependencia conlleva la existencia de conflictos de intereses entre las partes (Stern, et al., 1999; Lusch, 1976). En base a la literatura de la temática, Coughlan et al (2002) definen cuatro niveles de conflicto:

- **Conflicto latente**, donde las partes todavía no perciben la incompatibilidad pese a existir condiciones subyacentes que pueden conducir a la aparición de un conflicto. Si bien existen diferencias por una cuestión natural (disputa de márgenes y rentas generadas en el sistema, miembros en posiciones opuestas) y a pesar de ser factibles de generar controversias, las organizaciones no lo toman así o no utilizan una estrategia abierta sobre esta situación.

- **Conflicto percibido**, cuando las firmas perciben una sensación de oposición respecto de puntos de vista, intereses e intenciones. A pesar de ello, las firmas involucradas ven al conflicto de forma normal, o sea, como parte de la realidad del negocio, a pesar de que el poder es ejercido en detrimento de la otra parte.

- **Conflicto afectivo**: En este estado los participantes describen a su canal como conflictivo, ya que viven emociones negativas como tensión, frustración, hostilidad entre otros sentimientos de la misma naturaleza.

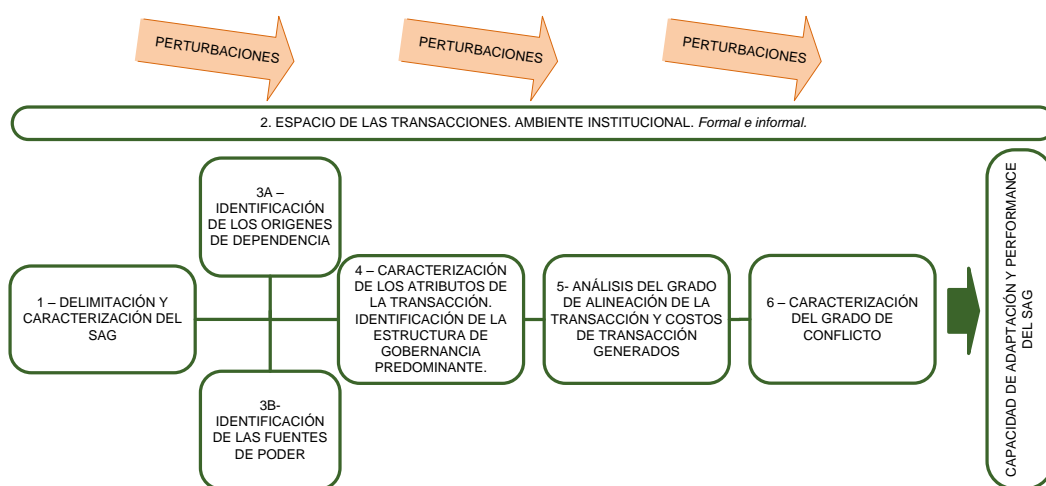
-Conflicto manifiesto: Se consolida el comportamiento opositor, caracterizado por un bloqueo mutuo y desapoyo. En el extremo, las partes tratan de sabotear a otro o vengarse. Fundamentalmente, una parte trata de evitar que la otra cumpla sus objetivos.

En cualquier caso, una tarea básica para garantizar el éxito de las relaciones interorganizacionales radica en la gestión del conflicto y evitar que éste continúe agravándose. En ese sentido, el conflicto no tiene una connotación puramente negativa: en cierto grado y utilizado cuidadosamente, contribuye al mejoramiento de un canal (Stern, et al., 1999) Por medio de estas acciones de diagnóstico y ajuste (diplomacia, resolución del problema, arbitraje, mediación), la eficacia del canal puede ser conservada y desarrollarse (Rosenbloom, 1999). Esto es posible al considerar desde una visión sistémica que diferentes miembros de un mismo canal son interdependientes, siendo esta interdependencia importante en la generación de valor para el consumidor (Kotler, 2000).

3.3.4. Síntesis y consideraciones del capítulo: convergencia en un modelo –teórico- metodológico para el análisis del SAG lácteo argentino.

Como se explicó previamente, este marco conceptual integra distintas disciplinas dentro de las ciencias sociales: La Nueva Economía Institucional a través de la Economía de los Costos de Transacción y los conceptos de poder, dependencia y conflicto desde la literatura de los canales de distribución. Este eje teórico es el sustento para el desarrollo de esta tesis, y considerando la metodología de trabajo planteada en el capítulo 2, se desarrolla el siguiente modelo a fin de ser aplicado en los capítulos siguientes.

Ilustración 3.1. Análisis de los Sistemas de Agronegocios. Abordaje desde la NEI y la literatura sobre los canales de distribución.



Fuente: elaboración propia

La tabla a continuación presenta un resumen de los aspectos a focalizar en cada etapa del análisis.

Tabla 3.1: Etapas del Análisis de los Sistemas de Agronegocios. Abordaje desde la NEI y la literatura sobre los canales de distribución

Etapa del Análisis	Actividades a realizar
1. Delimitación y Descripción del SAG bajo estudio	Este análisis debe hacerse preferentemente utilizando un diseño “en cajas”. Información de flujos de producto y capital. Firmas involucradas y sus estrategias en cada eslabón. Participación de mercado de las firmas presentes. Otras informaciones relevantes para el análisis. Es importante presentar y discutir los resultados en esta etapa con representantes del sector
2. Análisis ambiente institucional	En esta etapa se deben analizar “las reglas de juego” en las cuales se desenvuelve el SAG. Identificar aspectos clave y perturbaciones relativas a las transacciones bajo estudio. Es importante entender las reglas de juego formales (reglamentos, leyes) como informales (cultura, convenciones) y el nivel de <i>enforcement</i> .
3.a. Identificación de los orígenes de dependencia en la transacción bajo estudio	<p>Estos pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas y Beneficios • Desempeño de papeles asignados • Inversiones en activos específicos y compensatorias <p>Deben describirse a su vez los elementos/mecanismos asociados a cada origen de dependencia. Esto permite comprender como la estructura del SAG influye en desenvolvimiento de las transacciones.</p>
3.b. Identificación de las fuentes de poder	<p>En esta etapa deben reconocerse y describirse las fuentes de poder existentes en la transacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder de recompensa • Poder de coerción • Poder de legitimidad • Poder de referencia • Poder de experiencia • Poder de información • Poder de persuasión
4. Descripción de los atributos de la transacción e identificación de la estructura de	Focalizar en los bienes siendo transados y describir las tres dimensiones de la transacción: especificidad de activos, frecuencia e incertidumbre, e identificar la estructura de gobernanza en la que se resuelve la transacción: mercado, formas híbridas o integración vertical.

Etapa del Análisis	Actividades a realizar
governancia prevalente	
5. Análisis del grado de alineación de la transacción y costos de transacción generados.	<p>Relacionar la estructura de gobernanza prevalente en la transacción con la que desde el punto de vista teórico generaría los menores costos de transacción. Ampliar el análisis considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio: mecanismos de formación de precio y transparencia • Plazos: su impacto en relación al éxito del negocio y el contexto económico • Salvaguardas existentes, y su capacidad para prevenir perjuicios - comportamientos oportunistas en la transacción • Especificidad de activos: el grado de protección y retribución de los activos específicos involucrados en la transacción. <p>A fin de poder considerar los costos de transacción generados a nivel micro, cuestiones como la racionalidad limitada y el oportunismo deben ser identificadas, en particular en lo que se refiere a la apropiación de cuasi-rentas.</p>
6. Caracterización del grado conflicto	<p>Identificación del nivel de conflicto existente entre las partes y sus consecuencias en el desarrollo de la transacción y de la relación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conflicto latente - Conflicto percibido - Conflicto afectivo - Conflicto manifiesto <p>Esto puede relacionarse con los costos de transacción generados ex – ante y ex – post.</p>

Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos permitirán comprender desde una perspectiva sistémica la capacidad de adaptación y performance de los segmentos de SAG bajo estudio.

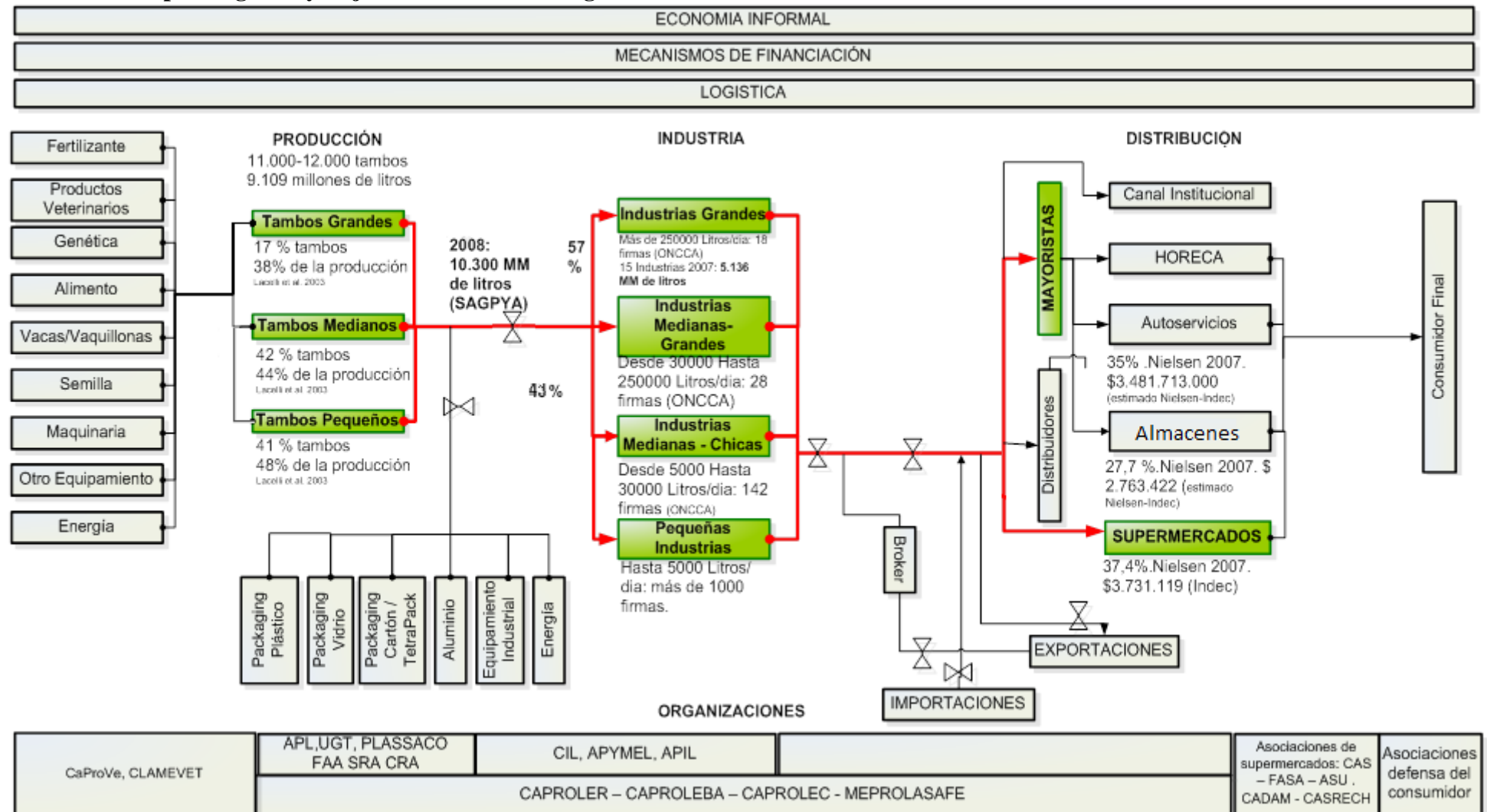
CAPÍTULO 4: DELIMITACION Y CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE AGRONEGOCIOS LÁCTEO ARGENTINO

4.1. Introducción

Este capítulo tiene como propósito caracterizar el SAG lácteo argentino definiendo los eslabones y agentes que lo componen. Dada su amplitud y heterogeneidad tanto en términos de productos finales como de agentes involucrados, regiones geográficas etc., se hace foco en los segmentos producción primaria, industrialización y distribución, cuyas transacciones son consideradas más importantes en la dinámica actual y potencial del SAG lácteo y que son objeto de estudio de este trabajo.

El SAG Lácteo Argentino agrupa a distintos agentes que se interrelacionan entre sí. Un esquema del mismo se presenta en la siguiente ilustración, junto con información en cuanto a la cuantificación del sistema. Los agentes cuyas transacciones son objeto de estudio de esta tesis se señalan con color verde – Productores primarios, industrias, supermercados - y son posteriormente descritos en este capítulo.

Ilustración 4.1: Principales agentes y flujos del SAG Lácteo argentino



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ONCCA, MinAgri, Nielsen, Lacelli (2006), Bisang (2003) y comunicaciones personales con expertos.

4.2. Principales indicadores del SAG Lácteo Argentino

Argentina se posiciona como décimo productor mundial de leche bovina mundial (Tabla 4.1). A pesar de sus ventajas comparativas, ha mantenido su producción desde 1999 entre 8 y 10 mil millones de litros anuales, disminuyendo la participación mundial en la producción de leche bovina respecto de los niveles alcanzados a fines de los '90 (Gráfico 4.1). Países como Nueva Zelanda y Brasil han experimentado un crecimiento sostenido de la actividad, como puede verse en la Tabla 4.1.

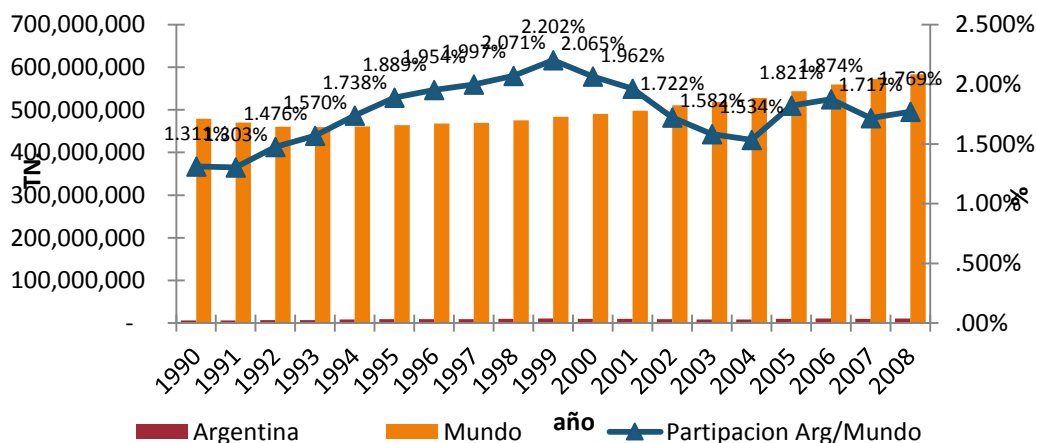
Tabla 4.1: Producción de leche. Ranking de los primeros 10 países productores mundiales.

Pos.	País	Producción (1.000 TN)		Var%
		1999	2008	
1	UE-27	132,241	133,848	1%
2	EEUU	73,749	86,174	17%
3	India*	36,000	44,500	24%
4	China*	7,176	34,300	378%
5	Rusia	32,000	32,500	2%
6	Brasil	21,700	27,820	28%
7	Nueva Zelanda	11,070	15,580	41%
8	Ucrania	13,140	11,524	-12%
9	Méjico	9,144	10,907	19%
10	Argentina	10,300	10,010	-3%

**India es en realidad el primer productor mundial de leche, los datos proporcionados por la fuente se refieren a leche con destino a procesamiento, mientras que en ese país prevalece el auto consumo. Similar situación acontece con China, cuya industria láctea ha crecido sostenidamente y experimentado grandes transformaciones.*

Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAS-USDA

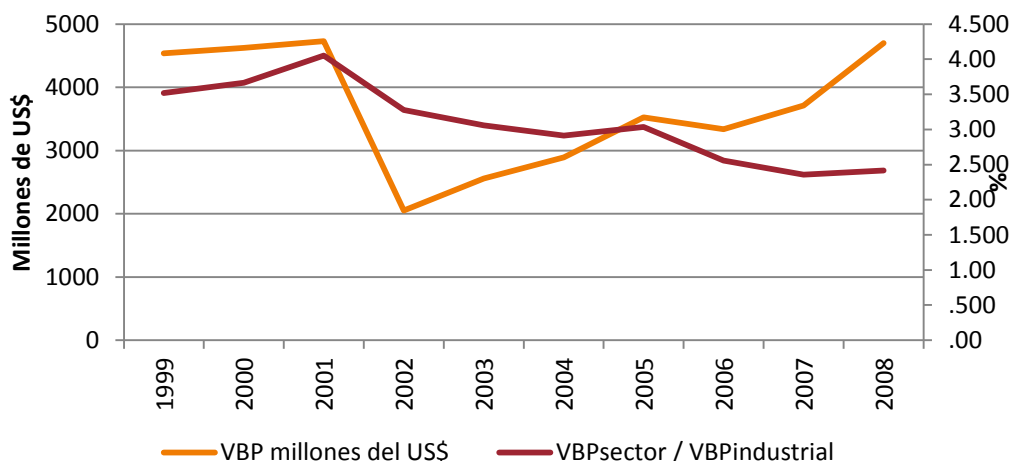
Gráfico 4.1: Evolución de la producción argentina y mundial de leche cruda y de la participación argentina en la producción mundial. Periodo 1983 – 2009.



Fuente: elaboración propia sobre datos de FAOSTAT

Según las estadísticas del Centro de Estudios para la Producción (CEP) el Valor Bruto de la Producción (VBP) del sector lácteo alcanzó en 2008 los 4.698 millones de dólares, representando el 2,7% del total del sector manufacturero argentino. Esta participación ha decrecido un 31% respecto del año 1999, y un 17% en el mismo periodo en términos de puestos de participación en el empleo total agroindustrial (Gráfico 4.2).

Gráfico 4.2: Evolución de las Ventas totales del sector industrial lácteo en pesos y su participación sobre el Valor Bruto de la Producción Industrial. Periodo 1999 a 2008.

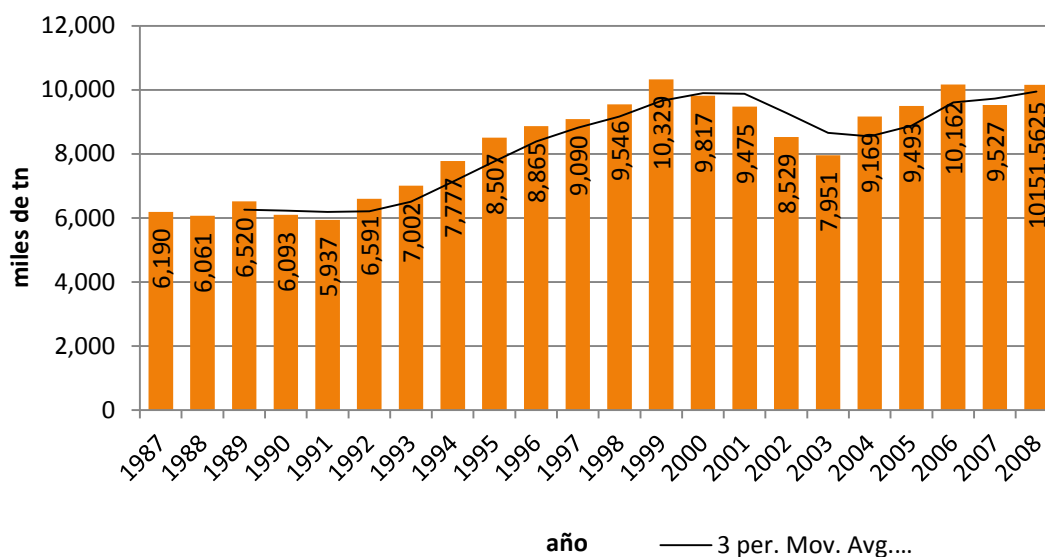


Fuente: elaboración propia sobre datos de CEP

A nivel de producción primaria datos recabados por la Asociación Criadores de Holando Argentina (ACHA) la actividad ocupa 90.000 personas, 55.000 de ellas en forma directa, entre ellos 2500 profesionales y 5000 técnicos. La actividad implica además 600.000 kilómetros de recorrido diario para transportar la leche de los tambos a las usinas y 50 millones de dólares mensuales entre insumos, servicios y salarios; y factura entre leche y carne 800 millones de dólares anuales (Seifert, 2007).

Según se indicó anteriormente, a nivel local se observa que la producción láctea argentina **presenta desde hace diez años un estancamiento en los niveles de producción**. Este es un aspecto no menor al considerar que la SAG lácteo ocupa un papel importante en el sector agroalimentario argentino como generador de riqueza y de empleo.

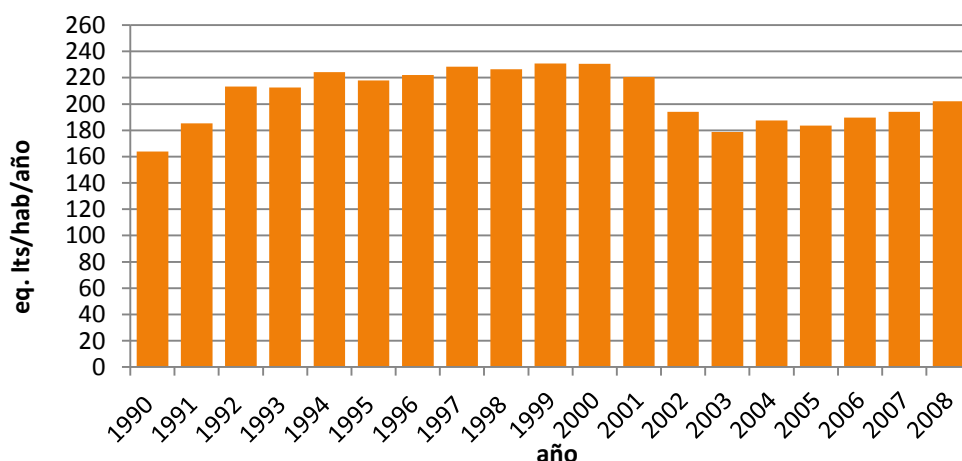
Gráfico 4.3: Evolución de la producción argentina de leche cruda. Periodo 1983 – 2008.



Fuente: elaboración propia sobre datos de MinAgri.

El consumo interno de productos lácteos ha sido históricamente muy importante constituyéndose el principal destino de la leche – 80% de la producción en 2008- tanto en su presentación fluida como en productos elaborados. Los niveles de consumo de productos lácteos variaron significativamente en los últimos años acompañando los momentos de crisis y crecimiento económico como se muestra en el grafico a continuación.

Gráfico 4.4: Consumo interno real de leche, medido en equivalente litro de leche por habitante al año. Periodo 1990-2008.

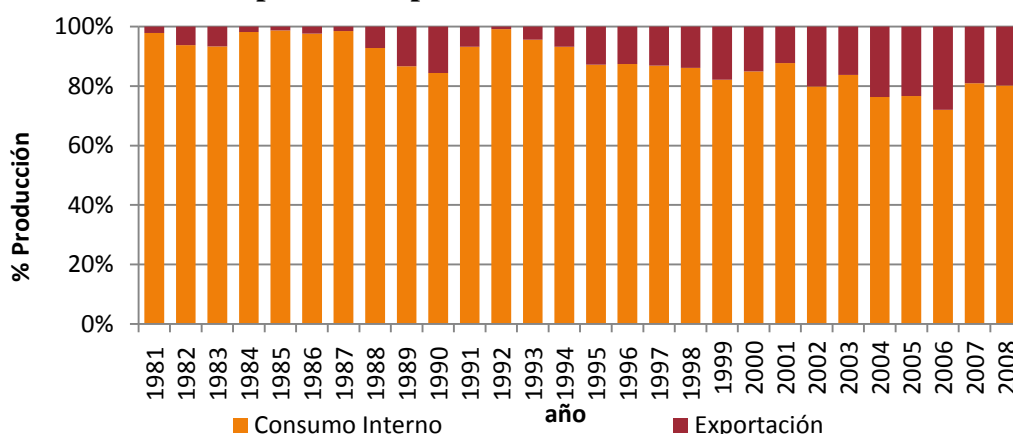


Fuente: elaboración propia sobre datos de MinAgri

En la década de los '90 el consumo promedio rondó los 214 litros, registrándose en 1999 el pico máximo de los últimos 25 años con 234 litros por habitante/año. Luego de la crisis económica de 2001 el consumo disminuyó manteniéndose en niveles similares de principios de los '90.

En cuanto al comercio exterior, tradicionalmente Argentina es un país exportador de excedentes ya que la mayoría de los lácteos se consumen internamente. Las inversiones en el sector durante la década del 90 permitieron que las ventas al exterior se incrementaran un 564% en términos de volumen y 1049% en términos de valor entre 1991 y 1999. La actividad exportadora tomó un papel más importante luego de la crisis del 2001 ante un nuevo escenario cambiario a partir de la devaluación: las exportaciones se incrementaron llegando a representar el 28% de la producción de leche cruda (Gráfico 4.5).

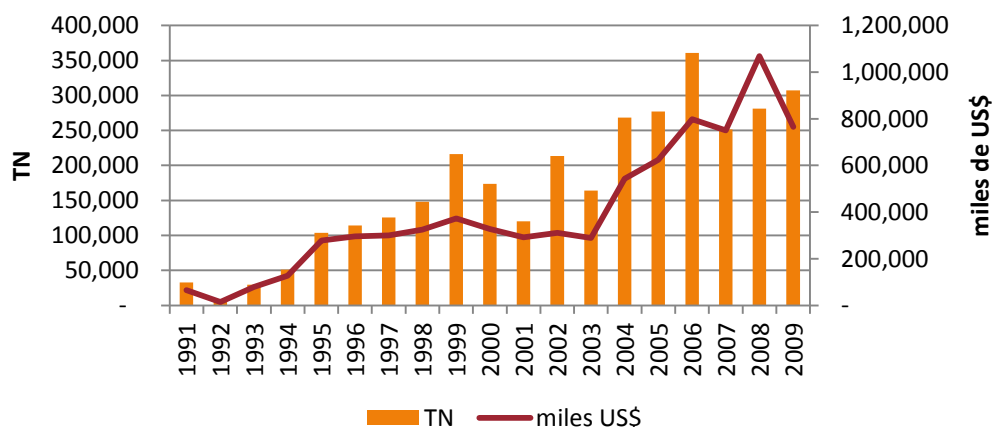
Gráfico 4.5: Evolución de la participación de la exportación y el consumo interno de leche respecto de la producción de leche cruda. Periodo 1981-2008.



Fuente: elaboración propia sobre datos de MinAgri

En 2008 las exportaciones lácteas alcanzaron las 280.374 toneladas y un valor de U\$S 1.068 mil millones. Si bien esto representó una disminución del 33% en volumen respecto de 2006, año récord de exportaciones lácteas; se observa un incremento en valor del 34% producto de los mayores precios internacionales. El valor medio de la tonelada exportada durante el año 2008 fue de U\$3.812, récord histórico para Argentina.

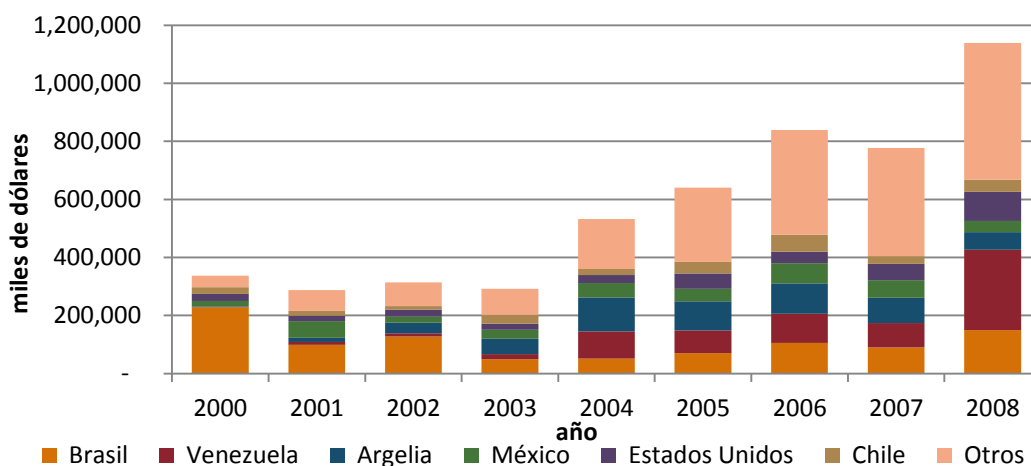
Gráfico 4.6. Evolución de la Exportaciones argentinas de lácteos en miles de toneladas (equivalente leche) y miles de dólares. Periodo 1991-2008.



Fuente: elaboración propia sobre datos de MinAgri

Antes de la crisis brasileña, que derivó en la devaluación del Real en un 200% a principios de 1999, las exportaciones de lácteos estaban orientadas principalmente a ese país. Durante los últimos años, el destino de las exportaciones lácteas se ha diversificado en más de cien países, donde los principales compradores son Argelia, Venezuela, México, Brasil, Estados Unidos y Chile (Gráfico 4.7).

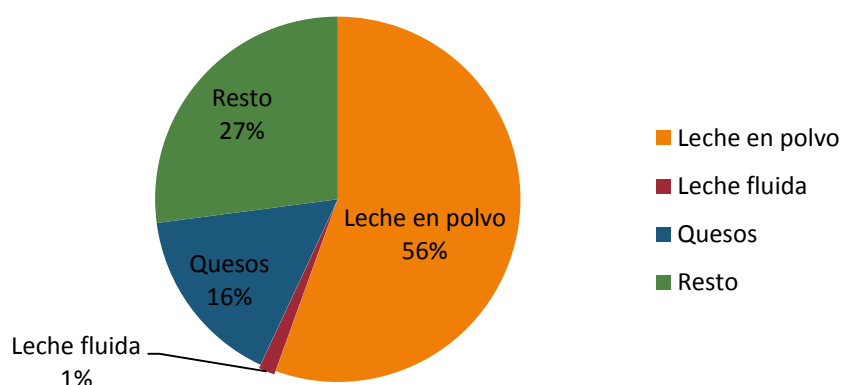
Gráfico 4.7: Evolución de las exportaciones de productos lácteos por destino, en miles de dólares. Periodo 2000-2008.



Fuente: elaboración propia sobre datos de SENASA

En la actualidad la leche en polvo es el principal producto exportado con un 56% de participación, que se realiza principalmente en “big bag”. El resto lo conforman los quesos (16%), otros lácteos (27%) y las leches fluidas (1%) principalmente las UHT o larga vida.

Gráfico 4.8: Composición de las exportaciones lácteas en 2008 por producto según facturación en U\$S FOB.



Fuente: elaboración propia sobre datos de MinAgri

En síntesis, se observa que la producción láctea argentina se ha estancado desde la última década, implicando una participación decreciente en la producción mundial, a diferencia de lo que ha sucedido con países competidores como Brasil y Nueva Zelanda. El consumo interno de productos lácteos está fuertemente

influenciado por los ciclos económicos del país, teniendo su pico en los 90 de la mano de los incrementos de las inversiones en el sector, que su vez permitieron un fuerte crecimiento de la exportación en esa década, fortaleciéndose a partir de 2001. Sin embargo, en Brasil, principal destino de las exportaciones argentinas, la devaluación de ese país y la sustitución de importaciones de productos lácteos llevó a Argentina a diversificar los destinos de exportación. Argentina es principalmente exportador de productos de bajo valor agregado, como es el caso de la leche en polvo.

4.3. Descripción de los agentes bajo estudio del SAG lácteo argentino.

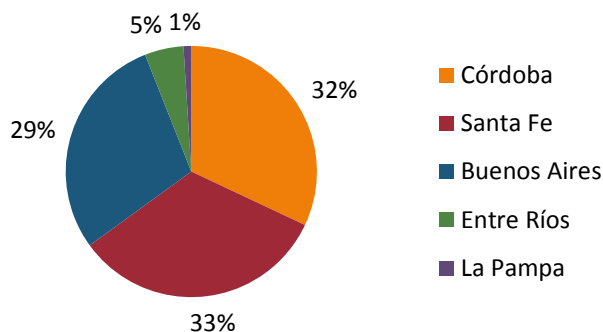
4.3.1. Agentes presentes en la producción primaria

Se presenta a continuación un perfil de los productores primarios de leche, y las características de las organizaciones horizontales como los *pool* de venta, y las organizaciones que los agrupan a nivel gremial en la representación de sus intereses.

- *Caracterización de los productores de leche argentinos y los sistemas productivos.*

Una de las características sobresalientes del SAG Lácteo argentino que es importante tener en cuenta en la realización de este trabajo, es el carácter regional de la producción y la industrialización. Según el análisis realizado por Lacelli et al. (2006), la producción argentina de leche se concentra en más de un 93% en las provincias de Buenos Aires (29,6%), Santa Fe (31,9%) y Córdoba (32,1%), y en menor proporción en Entre Ríos (5,5%) y La Pampa (1%) (Gráfico 4.9). Existen además otras pequeñas zonas productoras de baja importancia económica a nivel nacional pero sí relevantes a nivel regional, puesto que las mismas se ubican cerca de importantes centros urbanos a los cuales provee de leche fresca. Algunas de estas zonas son el Valle de Lerma de la Provincia de Salta y el Valle Viejo de las provincias de Catamarca y La Rioja.

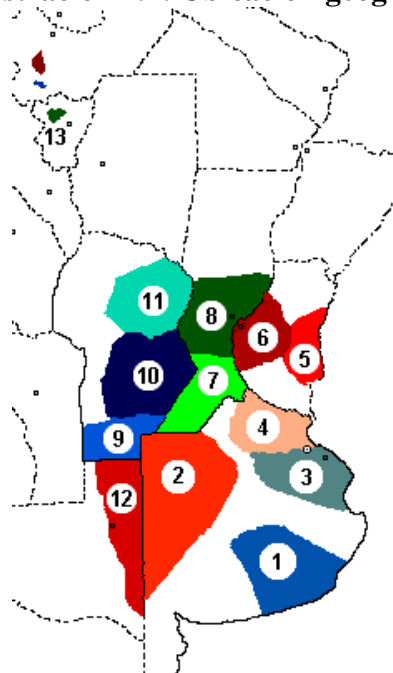
Gráfico 4.9: Distribución provincial de la producción de leche. 2006.



Fuente: Lacelli et al. 2006 sobre a datos de SAGPyA, CNA '02, SENASA, Registros Provinciales de Tambos e Industrias.

Dentro estas las provincias se distinguen cuencas productivas, las cuales se señalan en la ilustración a continuación:

Ilustración 4.2: Ubicación geográfica de las cuencas lecheras en Argentina



BUENOS AIRES:

1. Mar y Sierras.
2. Oeste
3. Abasto Sur.
4. Abasto Norte

ENTRE RIOS

5. Cuenca "B".
6. Cuenca "A"

SANTA FE:

7. Sur.
8. Central

CORDOBA:

9. Sur
10. Villa María.
11. Noreste

LA PAMPA:

12. La Pampa

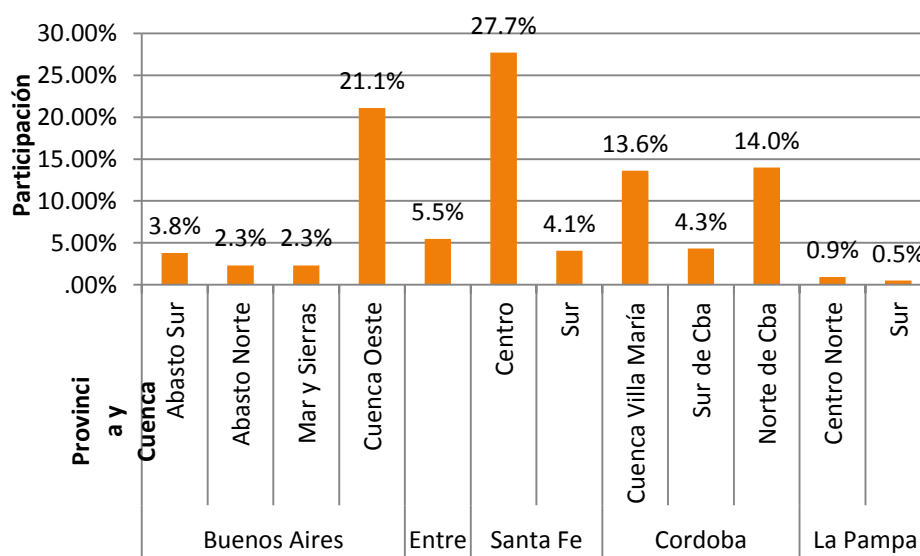
TUCUMAN:

13. Cuenca de Trancas.

Fuente: SAGPyA

Al desagregar la producción a nivel de cuenca, se encuentra que la cuenca Centro de Santa Fe, la cuenca Oeste de Buenos Aires y las cuencas Villa María y Noreste de Córdoba representan el 76,4% de la producción nacional de leche, lo cual se observa en el gráfico a continuación:

Gráfico 4.10: Participación de las cuencas a nivel de producción nacional de leche. 2006.

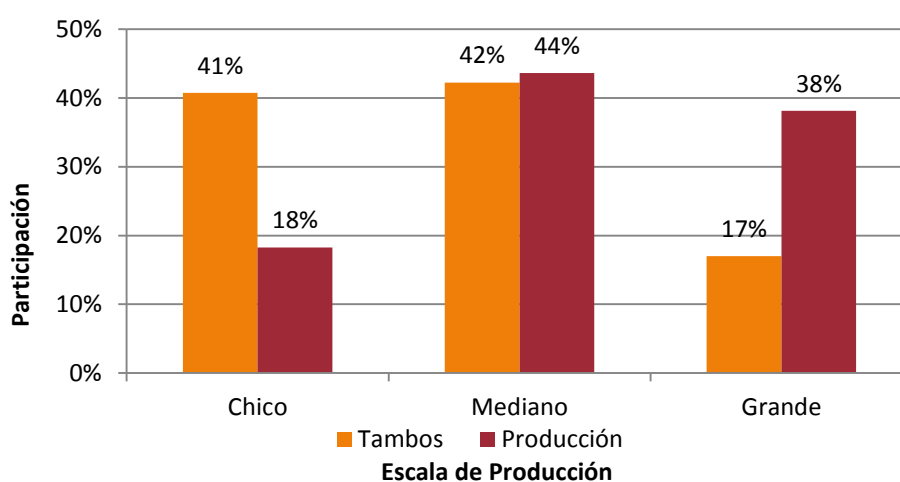


Fuente: Elaboración propia sobre datos de Lacelli et al, 2006.

Esto resulta de un aspecto no menor, ya que en función de ello, la industria láctea se ha ido instalando y desarrollando en estas cuencas productoras, concentrándose en más de un 80% en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba.

Lacelli et al. (2006) desarrollaron criterios de clasificación por escala y región de producción, encontrando que en Argentina predominan los tambos chicos y medianos, significando 41% y 42% de la población respectivamente. Los tambos medianos representan el 44% de la producción y los grandes, que representan el 17% de la población, aportan el 38% de la producción de leche (Gráfico 4.11)

Gráfico 4.11: Clasificación de tambos según escala y participación en la producción nacional de leche. 2006.

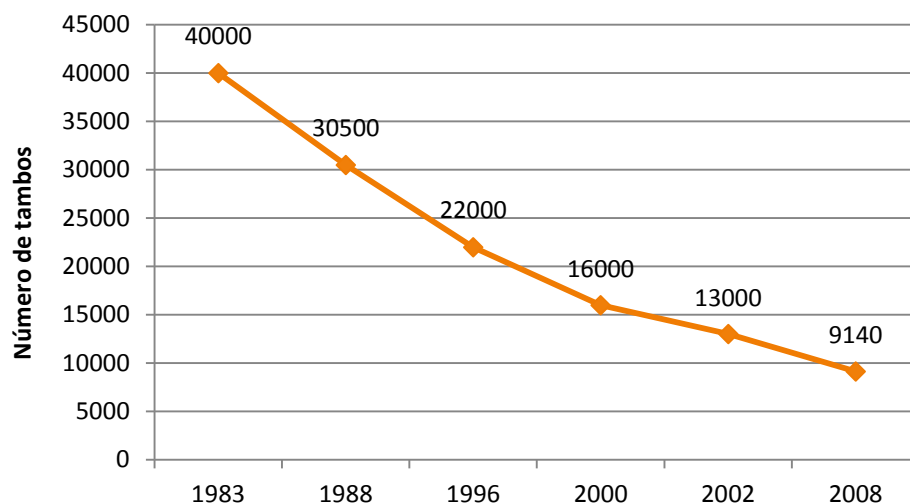


Fuente: Lacelli et al, 2006

Al analizar el número de productores existentes Gutman et al (2003), sobre datos de Censos Nacionales Agropecuarios, encuentran que en 1983 la cantidad de tambos en producción era de 40.000; ésta pasó en 1988 a 30.500 tambos; en 1996 apenas alcanzaban los 22.000 tambos y en el 2000 el número de tambos se redujo a 16.000. Este proceso de disminución del número de tambos continuó en años posteriores, llegando, en 2002 a unos 13.000 tambos, y para 2008 la ONCCA registró 9140 tambos, aunque se estima que este número se encuentra entre los 11.000 y 12.000 establecimientos⁷. Es de destacar que en veinticinco años se redujo el número de tambos alrededor de un 75% (Gráfico 4.12).

⁷Según entrevistas a expertos

Gráfico 4.12: Evolución del número de tambos. Periodo 1983 – 2008.



Fuente: Estimaciones en base a Bisang et al, (2003); Gutman et al. (2003) Censo Nacional Agropecuario 1998 y 2002, Encuesta Nacional Agropecuaria 1996,2000 y datos de la ex-ONCCA.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la eficiencia productiva, que según (Chimicz & Gambuzzi, 2005) da lugar a una diferenciación en tres tipos de explotaciones:

- Tambos de alta productividad: significan cerca del 10 por ciento de la población total aportando un 15 por ciento de la producción de leche cruda.
- Tambos de mediana productividad, que representan un 48% de los productores, aportando un 61% de la producción. Dentro de este estrato es posible identificar dos modelos productivos,
 - uno basado en sistemas con mayor uso de recursos forrajeros, que representa un 23% de la población y 17% de la producción,
 - otro con mayor uso de concentrados, que representa el 25% de la población y un 44% de la producción.
- Tambos de baja productividad, que significan el 42% de la población de tambos y un 24% de la producción.

Se observa entonces que predominan los sistemas de base pastoril, lo que determina otra característica particular del sector primario, la estacionalidad de la producción. Esta decrece entre abril y agosto entre 17 a 31% con respecto al promedio anual, mientras que en el período de septiembre a diciembre aumenta de un 20 a 34% según la disponibilidad de forraje, presentando picos máximos en primavera y verano, y mínimos en el otoño e invierno (Parrellada & Schilder, 1999). Si bien la tendencia del sector primario es evolucionar hacia niveles tecnológicos más eficientes, encontramos que el 90% de los tambos que explica el 85% de la producción tiene una productividad de media a baja. Una masa importante de productores, 42%, se desempeña en modelos de baja productividad en términos de productividad por hectárea/año (Chimicz & Gambuzzi, 2005).

- *Organizaciones representantes del Sector primario*

Los productores están agrupados en varias organizaciones, de distinto carácter según se presenta a continuación:

Asociaciones gremiales Agropecuarias que representan a productores agropecuarios, incluidos los productores de leche:

- Federación Agraria Argentina (FAA)
- Sociedad Rural Argentina (SRA)
- Confederación Rural Argentina (CRA)

Asociaciones de tipo gremial específicas de la actividad

- Asociación de Productores de Leche (APL):
- Unión General de Tamberos (UGT)
- Productores Lecheros Asociados del Sur de Santa Fe y Córdoba (PLASSACO)

A su vez, los productores han unificado su representatividad a través de las cámaras o mesas provinciales organizadas progresivamente desde Marzo de 2002 donde participan representantes del Estado, la industria y de la producción.

Mesas/Cámaras Provinciales: Integradas por asociaciones gremiales, industriales y el gobierno.

- Cámara de Productores Lecheros de Córdoba (CAPROLEC)
- Cámara de Productores de Leche de Buenos Aires (CAPROLEBA), formada por las Cámara de tamberos de la Cuenca Oeste de Buenos Aires (CAPROLECOBA), Cámara Lechera Abasto Sur (CLAS) , Asociación de Productores de Leche Cuenca Abasto Norte, Asociación de Productores de Leche de la Cuenca Mar y Sierras .
- Mesa de Productores de Leche de Santa Fe (MEPROLSAFE)
- Cámara de Productores de Leche de Entre Ríos (CAPROLER)

Paralelamente, las cámaras provinciales de Córdoba, Santa Fé, Entre Ríos y La Pampa, y Buenos Aires, forman la FAPROLE, Federación Argentina de Productores de Leche.

La complejidad de este entramado es un aspecto a tener en cuenta en el análisis del capítulo siguiente, ya que si bien se trata de organizaciones que representan a los participantes de una misma actividad, se observan conflictos de intereses producto de objetivos propios de cada una que difieren entre sí. Esto se evidencia a través del bajo nivel de acciones coordinadas entre las mismas, especialmente en momentos de alto nivel de perturbaciones y conflictos en el SAG.

4.3.2. Agentes presentes en el sector industrial

A partir de las estadísticas tributarias publicadas por AFIP, en 2007 el sector industrial lácteo estaba formado por 963 empresas, que ocupan aproximadamente a 30.000 personas, siendo una de las industrias de la alimentación de más temprano desarrollo en la historia del país. La obligatoriedad de la pasteurización de la leche en la década de los sesenta dio lugar a la expansión de la moderna usina láctea (Bisang, et al., 2003). Este proceso se profundizó en los 90 con la convertibilidad, importándose bienes de capital, aumentando la capacidad instalada sobre la base de la difusión de importantes innovaciones tecnológicas de proceso y de producto de clase mundial, entre ellos las ultrapasterurización, nuevos envases y packaging (Bisang, et al., 2003). Como resultado de estas innovaciones, entre 1991 y 2007 la industria láctea experimentó un fuerte aumento de productividad, del 84% si se mide por obrero ocupado, o del 87% si se lo hace por hora trabajada, como se ve en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2: Indicadores del sector industrial lácteo argentino

Año	Cantidad de Industrias	Empleos Generados	Empleo/Empleo industrial	Productividad por obrero ocupado ⁸	Productividad por hora trabajada
2008	s/d	s/d	2.5%	122.8	128.6
2007	983	31.611	2,60%	117.1	126.2
2006	947	30.087	2,60%	126.2	129.1
2005	918	28.672	2,50%	136.2	139.0
2004	886	28.943	2,70%	119.2	120.8
2003	815	28.099	2,80%	103.8	107.8
2002	736	28.154	2,50%	103.1	108.8
2001	797	30.347	2,20%	113.5	118.5
2000	783	25.575	2,30%	118.3	120.8
1991	s/d	s/d	s/d	66.8	68.8

Fuente: elaboración PAA sobre datos de CEP y AFIP

Según la SAGPyA, el año en 2007 unas 20 industrias lácteas concentraron aproximadamente el 64% del total de la producción argentina de leche, y 15 de ellas concentraron en el mismo año alrededor del 54% de la producción nacional. Según los criterios propuestos del Registro de Operadores Lácteos creado por la Resolución ONCCA N° 1621/2006, pueden clasificarse a las industrias en tres estratos según su nivel de elaboración diario:

⁸ El CEP calcula un índice de productividad por obrero ocupado en función de un índice de volumen físico de producción.

- *Industrias que procesan más de 250.000 litros diarios.*

Se encuentran inscriptas en esta categoría 18 firmas. En este estrato coexisten dos tipos de empresas:

- empresas líderes del mercado – multiplanta y multiproducto - que buscan consolidar sus posiciones en el mercado interno (a través de una permanente diferenciación de sus productos y de estrategias de marketing), y ampliar su participación en el Mercosur (a través de exportaciones, inversiones productivas y comerciales, y acuerdos y *joint-ventures* productivos y comerciales con socios regionales). Sancor (la mayor cooperativa del país) y Mastellone Hnos. definen este estrato y, a pesar de sus dificultades financieras actuales, conservan su posición de líderes del sector.
- PyMES de gran escala. que tienen presencia en el mercado interno a nivel regional que comienzan a operar a escala nacional; producen y exportan "commodities", en particular quesos y leche en polvo, hacia el Mercosur en primer lugar y hacia otros mercados internacionales. Ejemplo de esto es Dairy Partners of America (DPA), Verónica, La Sibila, Molfino.

Las grandes industrias lácteas tienen como ventaja el aprovechamiento de las economías de escala, la marca y su posicionamiento como líderes en el mercado y su poder de negociación. En la tabla a continuación se presenta un perfil de las 18 empresas que componen este estrato.

Tabla 4.3: Perfil de Industrias Lácteas elaboradoras de más de 250.000 litros diarios.

	Volumen Operado Diario (litros)	Productos que elabora	Marcas	Organización a la que pertenece
SANCOR COOPERATIVAS UNIDAS LIMITADA	6.000.000	Manteca, Leche pasteurizada, leche UAT, Quesos, Yogur, Leches cultivadas, Leche en polvo, dulce de leche, postres y flanes	Sancor, Angelita, Cabaña Santa Brígida, Chelita, Granja Blanca, Las Tres Niñas, San Regim, Los Maestros Queseros de Sancor	CIL
MASTELLONE HERMANOS SOCIEDAD ANONIMA / DANONE ARGENTINA SA / MASTELLONE SAN LUIS SA	4.800.000	Leche Entera en Polvo, Leche Descremada en polvo, Mantequilla, Dulce de Leche, Queso Pasta Blanda, Semidura y Dura, Quesos untables, Postres, Yogures, Leches UAT y ultrapasteurizadas	La Serenisima, Armonía, Fortuna	CIL
MILKAUT SA	2.000.000	Leche UAT - Leche en polvo - Manteca - Dulce de leche - WPC - MPC - quesos de pasta dura, semidura, blanda, azules y procesados	MILKAUT	CIL
MOLFINO HERMANOS S.A.	2.000.000	Leche en polvo entera y descremada. Quesos	Molfino-Ricrem-Yantar-Val Pineto	CIL
SUCESORES DE ALFREDO WILLINER S.A.	1.300.000	Quesos de pasta blanda, semidura, semidura especial y dura, quesos untables, queso rallado, dulce de leche, leche en polvo entera y descremada, manteca, yogur, flanes y postres, ricotta, crema de leche, leches larga vida (U.A.T.) entera, parcialmente descremada, parcialmente descremada con calcio, descremada con fibra activa, chocolatada y bebidas alimenticias a base de proteínas lácteas.	Ilolay - Ilolay light - Ilolay Vita y Vita light - Ilolay kids- De Lorenzi	CIL
SA LA SIBILA	1.200.000	Leche en polvo entera y descremada.	Pursima. Marcas Blancas.	
VERONICA S.A.C.I.A.F. E I.	800.000	Quesos - Leche en polvo - Leche larga vida - Manteca - Dulce de leche - Quesos untables - Crema	Verónica, Pergamino, La Edita	CIL
MANFREY COOPERATIVA DE TAMBEROS DE COMERC. E INDUSTRIALIZACION LTDA.	800.000	Leche Pasteurizada, leche en polvo, crema, manteca, yogur, postres, dulce de leche, quesos de baja, mediana y alta humedad y quesos untables	Manfrey	CIL
COMPANIA REGIONAL DE LACTEOS ARGENTINA S.A.	800.000	Leche Entera en Polvo. - Envase 800 grs. Leche Entera en Polvo Instantánea - Envase 800 grs. Leche Entera en Polvo Instantánea Fortificada con Vitaminas A y D - Envase 800 grs. Leche Descremada en Polvo - Envase 800 grs. Leche Entera en Polvo Instantánea Fortificada con Vitaminas C, Hierro y Zinc -Envase 800 grs. Leche Entera en Polvo - Envase 25 Kgs. Leche Descremada en Polvo. - Envase 25 Kgs. Leche Entera/ Descremada en Polvo - Big Bag 500 kg./1000	Rincon de Avila	CIL
LACTEOS CONOSUR SA	500.000	Leche en polvo, Leche fluida sachet ultra pasteurizada, Yogures, Cremas-Postres - Dulce de Leche - Quesos blandos.	La Suipachense	CIL
DAIRY PARTNERS AMERICAS MANUFACTURING ARGENTINA S.A (Nestle - Fonterra)	500.000	Leche en Polvo; Leches en Polvo, Fórmulas Infantiles, Bebidas Chocolateadas, Yogures, Postres Frescos y Quesos Ultrafrescos, Helados	NIDO; NESTLE - NIDO - SVELTY - NESCAFE - MAGGI - NESQUIK - FRIGOR - COFFEE MATE - PURINA - MENDICRIM - SHIMY - PUREZA VITAL - FRESH WATER	CIL
PUNTA DEL AGUA S.A.	400.000			APYMEL
SOCIEDAD COOPERATIVA DE TAMBEROS DE LA ZONA DE ROSARIO LTDA.	350.000	Leches Fluidas, Quesos, Yoghurts, Manteca, Crema de Leche, Dulce de Leche, Postres, Quesos untables		
GARCIA HERMANOS AGROINDUSTRIAL S.R.L.	270.000	Quesos (Sardo, Reggianito, Provolone, Gruyere, Fontina, Azul, Provolone Hilado, Rallado, Holanda, Criollo, Tybo, Mozzarella, Cremoso, Por Salut), Quesos untables (Neufchatel, Procesado), Yogures, Otros Productos Frescos (Crema de Leche, Ricotta Semimagra, Ricotta de Leche Entera, Arroz con Leche, Manteca), Leche en Polvo entera, Dulce de Leche, Productos Industriales (Mozarella Block, Crema de Leche, Ricotta, Queso Rallado, Dulce de Leche Familiar, Dulce de Leche Respostero, Dulce de Leche Heladero)	Tregar, Remanso	CIL
BRESCIALAT SA	250.000	Quesos	Brescialat	
LUIS ANGEL MARCOTEGUI	250.000	Quesos	La Primera	

Fuente: Elaboración propia (2008) sobre datos de ONCCA, CIL, páginas web de las empresas y entrevistas a expertos

- *Industrias que procesan desde 250.000 hasta 30.000 litros diarios*

Se encuentran 50 firmas inscriptas ante la ONCCA en esta categoría, que incluye empresas de diferentes perfiles según su estructura y actividad prevalente:

- Cooperativas y Empresas Orientadas al Mercado Interno: Abastecen mercados regionales, multiproducto: leche fluida, crema, quesos, yogures. Este es el caso de COSALTA, COTAGU, La Craikense. COTAPA, TEMPLAC, RAMOLAC. Estas cooperativas concentran volúmenes promedio de 100.000 a 200.000 litros diarios.
- Industrias productoras de quesos orientadas al mercado interno. Tonutti, Lacteos Vidal. Se identifican también empresas especializadas en productos y segmentos específicos como ser:
 - Quesos regionales: Quesos de Tandil Don Atilio
 - Mozzarella para pizzerías: Lácteos Barraza
 - Helados
- Industrias exportadoras: 17 industrias de esta categoría están inscriptas como tales. Sin embargo, evidencia de diversas fuentes indicaría que varias firmas en esta categoría ya han exportado antes.

- *Industrias que procesan desde 30.000 hasta 5.000 litros diarios*

Según el registro de Operadores de la ONCCA, este estrato está formado por 139 empresas. Se trata de empresas predominantemente queseras, aunque es posible identificar diferentes perfiles:

- Firmas cooperativas
- Firmas de carácter familiar.
- Empresas especializadas en productos, orientadas al mercado externo, como es el caso ARLA FOODS INGREDIENTS S.A, GELATO S.A., LA SALAMANDRA S.A., STEBER S.A., LA PAILA.

- *Industrias que procesan hasta 5.000 litros diarios*

En este estrato, y el comprendido por la categoría Tambo- Fábrica, se encuentran inscriptos un total de 127 establecimientos. Sin embargo, fuentes calificadas consultadas que el número total de industrias ascendería a 1200, teniendo en cuenta que muchos pequeños elaboradores, especialmente de quesos blandos, no se han inscripto en dicho registro. En relación a ello otra característica de esta estructura empresarial son las industrias que operan en el mercado informal. Este estrato muestra una elevada tasa de rotación, apareciendo y desapareciendo firmas según las condiciones de la demanda, en una franja productiva caracterizada por operar en los circuitos informales, con ausencia de controles de calidad, y el no cumplimiento de normativas sociales e impositivas. Se trata de firmas en su gran mayoría elaboradoras de quesos blandos, que introducen fuertes distorsiones en las condiciones competitivas de los mercados producto de la competencia desleal (Bisang, et al., 2003). Además, impulsan en períodos de crisis el surgimiento de dobles estándares (mercados internos versus externos; grandes centros urbanos

versus mercados locales) lo que dificulta el logro de consenso entre los agentes participantes de la cadena (Bisang et al, 2003).

- *Organizaciones presentes en el sector industrial*

Al igual que en el sector primario, existen a nivel privado organizaciones que representan los intereses de las industrias. Estas son:

- Centro de la Industria Lechera (CIL): Nuclea a 37 empresas que procesan entre el 65 al 70% de la leche industrializada en el país. Estas firmas se caracterizan por ser multiproducto como se explicó anteriormente. El CIL es miembro de la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE); se encuentra también asociada a la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL).
- Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas (APYMEL): Reúne a 200 pequeñas y medianas empresas lácteas que elaboran en promedio entre 20.000 y 30.000 litros de leche por día. Los productos prevalentes de las empresas que forman APYMEL son los quesos de pasta blanda, semidura y dura: Sin embargo existen empresas especializadas en la elaboración de sachet y/o yogurt, Dulce de Leche u otras especialidades. Esta organización fue creada en 1989 en la provincia de Buenos Aires y actualmente cuenta con socios de La Pampa, Entre Ríos, Santa Fe y Córdoba. En estas últimas dos provincias, la organización esté descentralizada en APYMEL Córdoba y APYMEL Santa Fe.

4.3.3. Agentes presentes en la distribución

En base a la clasificación de propuesta por Joseph & Balbi (2007) sobre datos de Euromonitor y fuentes privadas, existen diversos canales según se trate de la distribución mayorista o minorista de alimentos. En relación a ello se identifican los siguientes actores:

- *Formatos de distribución minorista*
- **Hipermercados:** de más de 5.000 m²., más de 25 cajas de cobro y servicio de entrega a domicilio.
- **Supermercados:** 400/5.000 m²., 4 a 25 cajas de cobro, y servicio de entrega a domicilio.

Respecto de estos dos formatos de venta minorista, es posible decir que la gran distribución se encuentra sumamente concentrada. La francesa Carrefour es líder con el 30% del mercado de alimentos y bebidas de las ventas totales del canal, desde que adquirió la local Supermercados Norte en 2001. Por otra parte, la cadena chilena Jumbo (Cencosud S.A.) compró en 2004 al grupo holandés Royal Ahold la cadena de supermercados Disco, alcanzando en 2008 la segunda posición en participación de mercado con un 22% del canal. El tercer jugador en importancia es de capital nacional, COTO, siguiéndole la cadena norteamericana Wal Mart con un 5% de participación del mercado de alimentos y bebidas. En el interior del país, es muy relevante la presencia de cadenas regionales como La Anónima o Libertad.

Los *hard discount*, como Dia, Eki o Leader Price, ocupan también un lugar importante en la distribución de alimentos. La mayoría de estas firmas poseen centros de distribución y/o estructuras logísticas para la distribución de los productos a los distintos puntos de venta.

El detalle de la participación de mercado de cada firma se presenta en la tabla a continuación.

Tabla 4.4: Perfil de las principales cadenas en la GD

Firma	Participación de mercado (%) del canal	Origen	Est. ventas alimentos y bebidas Millones de US\$	Cant. de puntos de venta	Cobertura
Carrefour/Norte/Dia	30%	Francia	2.400	180	Nacional
Jumbo/Disco/Vea/Plaza Vea	22%	Chilena	2.300	260	Nacional
Coto	16%	Local	1.100	113	Capital Federal, Pcias. de Bs As., Santa Fe y Entre Ríos
La Anonima/Quijote/Best	6%	Local	550	120	Principalmente sur de Argentina (Patagonia) – Best opera en Cap. Fed.
Wal-Mart/Chango Mas	5%	EEUU	490	21	Buenos Aires/ Principales ciudades del país
Libertad/Leader Price	3%	Argentina - Francia	300	14	Centro Norte de Argentina
Eki	1.5%	EEUU	110	150	Capital Federal, Pcias. de Bs As. y Santa Fe
Toledo	0.4%	Local	31	34	S.E. Pcia. Buenos Aires

Fuente: Joseph & Balbi, (2007)

La mayoría de estas cadenas ha implementado programas de fidelización al cliente, mediante la utilización de tarjetas propias, que les permiten a los clientes financiar sus compras en cuotas o acceder a sistemas de recompensas. Según Cavallera (2006), en base a datos de Nielsen, los súper e hipermercados son frecuentados mayoritariamente por las clases socioeconómicas medias y altas. Un factor relacionado a esta característica es la operatoria con tarjeta de crédito y débito, sobre las cuales las cadenas han realizado acuerdos financieros y descuentos en categorías que varían semanalmente.

- **Autoservicios: menos de 800 m², 2 a 3 cajas de cobro, 500 a 1500 productos:** En la mayoría de los casos son empresas familiares en las que los mismos miembros de la familia cumplen con las diferentes tareas que hacen al funcionamiento de local. Por lo general, asumen costos de contratación laborales cuando el número de locales supera los dos o tres. El espacio para estacionar -cuando existe- es de hasta cinco vehículos, los carros son de tamaño menor a los de súper e híper y se utiliza mucho la canasta metálica. En algunos casos reciben tarjetas de débito y en menor frecuencia, de crédito. Siguen una política de ofertas y su estrategia de difusión es la de volantes por debajo de la puerta o vehículos autoparlantes en la zona de influencia (no utilizan medios masivos). Dentro de la población de autoservicios es importante destacar la creciente importancia de los **supermercados orientales**.

Los otros dos formatos de distribución minorista son:

- **Almacenes: menos de 400 m², una caja de cobro, atención personalizada.** Al igual que los autoservicios, En la mayoría de los casos son empresas familiares en las que los mismos miembros cumplen con las diferentes tareas que implica la actividad.
- **Tiendas de Conveniencia, Kioscos.** Son locales de baja superficie de menos de 50m² ubicados en la vía pública. Este concepto también incluye a los negocios de venta minorista de las estaciones de servicio, que suelen tener una superficie mayor.

A modo de resumen, en la tabla a continuación se presenta la cantidad de bocas por formato minorista y su participación en la venta de lácteos en 2006 y 2007.

Tabla 4.5: Ventas de Lácteos 2006 y 2007 por formato de canal minorista. Total Nacional

Tipo de canal de venta minorista	Cantidad de puntos de venta	% del total de bocas	Participación en la venta productos canasta*		Participación en la venta de productos lácteos	Participación en la venta de productos lácteos
	2008	2008	2007	2006	2007	2006
Hipermercados	125	0,02%	32,40%	31,90%	39,30%	38,30%
Supermercados	1.450	0,22%				
Hard Discounts	580	0,09%				
Autoservicios	130.000	20,39%	31,80%	31,00%	34,80%	32,60%

Tipo de canal de venta minorista	Cantidad de puntos de venta	% del total de bocas	Participación en la venta productos canasta*		Participación en la venta de productos lácteos	Participación en la venta de productos lácteos
	2008	2008	2007	2006	2007	2006
Almacenes/tradicionales	500.000	78,41 %	35,80%	37,10 %	25,90%	29,10%
Tiendas de Conveniencia, Estaciones de servicio	5.500	0,86%				
Total	637.655	100%	100%	100%	100%	100%

* Canasta Nielsen, 85 categorías.

Fuente: NIELSEN 2007 y USDA- FAS 2007, sobre datos de Euromonitor

En cuanto a la presencia de los diferentes canales de distribución a nivel geográfico pueden encontrarse los cinco formatos descritos de venta minorista en las ciudades más grandes, principalmente capitales provinciales, y los suburbios adyacentes. En ese sentido, cabe destacar que la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense representan el 45% de las ventas nacionales de alimentos y bebidas (Joseph & Balbi, 2007). En ciudades más pequeñas, de menos de 100.000 habitantes, aumenta la participación de los autoservicios y en menor medida los supermercados.

En relación a estos aspectos, las grandes cadenas enfrentan la competencia no solo entre ellas, sino de los otros formatos de la distribución. Sus estrategias se basan en campañas promocionales y descuentos, servicios y la oferta de variedad de productos. Respecto de las estrategias entre los *hard discount* y los almacenes y autoservicios, los primeros ofrecen productos de bajo precio (marcas blancas y segundas marcas) mientras que los otros se destacan por atributos como la proximidad y la confianza generada por la atención personalizada.

- *Formatos de distribución mayorista*

Los mayoristas participan del mercado a través de sus ventas a autoservicios, almacenes y tiendas de conveniencia. Sin embargo, los autoservicios orientales suelen abastecerse directamente de las industrias, evitando a los mayoristas como intermediarios. Existen dos formatos que intermedian entre las industrias y los autoservicios, almacenes y/o tiendas de conveniencia, éstos son:

- **Mayoristas tradicionales**, con o sin derechos exclusivos de comercialización en determinados territorios. Estos también suelen vender al por menor. El negocio de venta mayorista está dominado por un grupo de cadenas de capital nacional (Vittal, Diarco, Maxiconsumo, Yaguar, entre otras), con la excepción del grupo holandés Makro. La

cadena Makro concentra en la Ciudad de Buenos Aires y Conurbano entre el 50 y el 60% de las ventas de lácteos y perecederos del canal. Las cadenas mayoristas no poseen centros de distribución. Los puntos de venta de las cadenas mayoristas suelen estar ubicados generalmente en los suburbios, en especial aquellos donde el ingreso per cápita de los habitantes es menor. Abastecen al canal HORECA⁹, y a pequeños comercios minoristas, como almacenes, autoservicios y quioscos, que son los que compiten en forma directa con los híper- y supermercados. Un aspecto importante de la relación entre estos dos canales, es que en ciclos de inestabilidad económica, el consumo en las grandes superficies (supermercados, hipermercados) disminuye (Nielsen, 2008), aumentando el de los minoristas tradicionales, e indirectamente, el del canal mayorista.

- **Distribuidores** (según RS 1621 ONCCA), que comercializan leche, sus productos, subproductos y/o derivados para el abastecimiento del comercio mayorista y/o minorista, establecimientos industrializadores, restaurantes, instituciones públicas o entidades privadas, estando incluido en esta categoría quienes en forma conjunta realizan ventas directas a consumidores finales. Según datos de la ONCCA a 2008, existen 152 empresas inscriptas que solo distribuyen lácteos (se excluye a los elaboradores).

- *Organizaciones presentes en el sector distribución*

Se observa una polarización entre las organizaciones que reúnen a los diferentes miembros del sector Distribución: por un lado, CAS- FASA, que trabajan conjuntamente, y por otro ASU, CADAM y CASRECH, descritas a continuación.

– **Cámara Argentina de Supermercados (CAS):** Posee más de 500 miembros, entre los que se encuentran la francesa Carrefour, Día, Spar y la mayoría de las cadenas del interior del país, entre ellos: “El Pajarito” (Formosa), “Zorzón”, “Iberia Super” (Chaco); Rosario Compras (Rosario/Firmat, Santa Fe), “Buen Gusto Supermercados”, “supermercados Corrientes” (Corrientes); “Supermercado Buenos Dias” (Córdoba), “Tesón Supermercados” (Catamarca), “Supermercados California, (Misiones); “Supermercado Quetrihué” “Kimar SA” (Río Negro); “Supermercado Comodin” (Jujuy), “Supermercados La Pampa” (La Pampa), Supermercado Santa Cruz (Santa Cruz), “Supermercados Aiello” (San Luis), “Mastromauro Supermercados” “Hassan SA- Supermercados El Sirio”(Buenos Aires)

– **Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios (FASA):** Reúne a 22 cámaras de supermercados de todo el país, que a su vez nuclea a cadenas y empresas distribuidoras con alcance local y regional..

– **Asociación de Supermercados Unidos (ASU):** Esta asociación surge a partir de una división entre los miembros de CAS en 2003. Nuclea 25 cadenas de supermercados que representan más del 60 % de la facturación nacional del sector supermercadista, entre las que se encuentran COTO CICSA, CENCOSUD (Jumbo,

⁹Hoteles, Restaurantes y Catering.

Disco, Veja), La anónima, Wal-Mart, Grupo Casino (Libertad y LeaderPrice), Auchan, EKI entre otras.

– **Cámara de Autoservicios y Supermercados Propiedad de Residentes Chinos (CASRECH):** Creada en 2004, nuclea actualmente a más de 3186 Autoservicios y Supermercados de Propiedad de Residentes Chinos en C.A.B.A y G.B.A y un total de 2669 Autoservicios y Supermercados de Propiedad de Residentes Chinos en todo el país.

– **Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM):** Reúne a las empresas de Distribución y Autoservicio de Productos de Consumo Masivo. Realiza acciones de promoción del canales minoristas, (autoservicios y almacenes), principales clientes del sector.

4.4. Síntesis y consideraciones del capítulo

El SAG lácteo ocupa un lugar importante en la economía argentina, no solo como generador de empleo y riquezas sino por la importancia que tiene el consumo de lácteos a nivel local como productos de primera necesidad. El sector experimentó importantes transformaciones a partir de la década de 90, donde las inversiones permitieron ampliar la producción y la capacidad instalada de procesamiento, que finalmente se tradujeron en el incremento del consumo interno y las exportaciones. Si bien la exportación toma mayor importancia luego de la crisis de 1990 y 2001, nunca ha superado el 30% de la producción.

La producción e industrialización de leche se encuentran fuertemente regionalizadas: la industria láctea se ha ido instalando y desarrollando en estas cuencas productoras, concentrándose en más de un 80% en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba

En los últimos veinticinco años se redujo el número de tambos en alrededor de 75%, llegando a 9140 inscriptos en la ONCCA en 2008. Los tambos chicos y medianos significan 41% y 42% de la población respectivamente. Predominan los sistemas de base pastoril, lo que determina otra característica particular del sector primario, la estacionalidad de la producción. Existe una multiplicidad de organizaciones que representan los intereses del sector primario, lo cual implica también conflictos de intereses producto de objetivos propios de cada una que difieren entre sí.

Según estadísticas tributarias publicadas por AFIP, en 2007 el sector industrial lácteo estaba formado por 963 empresas, que ocupan aproximadamente a 30.000 personas. La industria tuvo un acelerado desarrollo durante los 90, ampliándose la capacidad instalada, alcanzando estándares internacionales e incrementando la productividad. Las 20 industrias lácteas más grandes concentraron en 2008 aproximadamente el 64% del total de la producción argentina de leche, y 15 de ellas el 54% de la producción nacional.

La comercialización interna de productos lácteos se realiza principalmente a través de tres vías: súper e hipermercados, autoservicios y minoristas tradicionales, que representan el 39,30%, 34,80% y 25,90% mercado. Una de las

características de esta estructura de los canales de distribución es la fuerte competencia en Capital Federal y el conurbano. En ese sentido en los últimos años las grandes cadenas se han expandido en el interior del país a través de la adquisición de firmas locales y de la inauguración de nuevas sucursales, observándose un proceso de concentración acentuado desde mediados de los 90.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL EN EL QUE SE DESENVUELVE EL SAG LACTEO ARGENTINO

5.1. Introducción

Teniendo en cuenta los objetivos de este trabajo - la articulación de la cadena láctea argentina entre sus eslabones producción primaria, industrialización y distribución, y el impacto de las políticas de intervención desde 2005 en estas interrelaciones - se procede a analizar en este apartado el ambiente institucional en que se desarrollan las transacciones entre estos agentes.

Como se explicó en el capítulo 3, y trayendo la ideas de North (1990), Coase (1937) y Williamson (1985), las transacciones son intercambios de derechos de propiedad y su costo está íntimamente relacionado con la vigencia del sistema legal y el ambiente institucional que lo garantiza; la plena vigencia de las instituciones garantiza una mejor *performance* económica (North, 1990). Como se vio en el Capítulo 3.2, **la forma en la cual está estructurado el ambiente institucional afecta directamente la seguridad jurídica, incidiendo en modo sustancial sobre los costos de producción y de transacción.**

Para la elaboración de este capítulo, se utilizó como principal referencia bibliográfica el Centro de Documentación e información del Ministerio de Economía a través del portal infoleg.mecon.gov.ar. Complementariamente se utilizaron más de 350 artículos de diversos medios de comunicación, siendo citados aquellos que representaron de forma más completa y objetiva la situación del momento. Esta información fue corroborada con expertos del sector según se explicó en el capítulo 2.

A continuación se hace referencia a los cambios institucionales en las últimas dos décadas del siglo XX, como forma de contextualizar lo sucedido luego del año 2001.

5.2. Breve descripción de los cambios institucionales en el agronegocio lácteo desde fines de los '80

- *Desregulación y convertibilidad*

En las últimas dos décadas el SAG lácteo argentino ha atravesado numerosos cambios a nivel institucional. A partir de 1989, el gobierno nacional adoptó una política económica de apertura hacia el comercio global con la desregulación y privatización de empresas estatales y con un clima institucional favorable a las inversiones extranjeras ((Pou, 2000; Ordóñez & Nichols, 2003).

Respecto de la actividad lechera, el decreto de desregulación¹⁰ de 1991 disolvió la COCOPOL¹¹ y el FOPAL¹², principales organismos que regulaban la actividad. Paralelamente se produjeron dos hechos significativos que cambiaron el escenario de la lechería argentina:

- la implementación del Plan de Convertibilidad, que dio lugar a una sostenida estabilización de los precios internos, lo que se tradujo en el aumento del poder adquisitivo salarial. Esto ocasionó un incremento importante de la producción láctea siguiendo a un consumo que, a partir de 160 litros/habitante en 1990 llegó a 230 litros en 1998¹³.
- la conformación del MERCOSUR, que posibilitó la exportación a Brasil, un país que presentaba un fuerte déficit de productos lácteos especialmente durante la época invernal. La aplicación del Arancel Externo Común y la eliminación de aranceles intrazona tuvo un efecto positivo sobre el precio de exportación. Asimismo, Brasil evidenció un significativo proceso de crecimiento económico asentado sobre un plan de estabilización denominado Plan Real, que dio lugar a un aumento considerable del consumo interno, sobre todo de productos lácteos.

Los dos hechos mencionados anteriormente impulsaron un aumento sustancial de la producción láctea, la cual creció de 5.940 millones de litros anuales en 1991 a 9.500 millones en 1999¹⁴. Entre 1992 y 1999 las exportaciones lácteas pasaron de 57 millones de litros a 1.848 millones de litros. Además del efecto Brasil, este incremento es explicado también por la disminución de los subsidios a la producción de leche en la Unión Europea, lo que favoreció la posición competitiva de las exportaciones argentinas que crecieron a las mayores tasas a nivel mundial (AACREA, 2005).

• *Crisis de precios a fines del siglo XX: la caída del Plan Real*

A partir de la segunda mitad de 1998 se acentuó una tendencia declinante de precios en el mercado internacional de productos lácteos, alcanzando a principios del año 2000 los U\$S 1.200 la tonelada de leche en polvo, mientras que en 1995 tales precios superaban los U\$S 2.000 la tonelada. Esta baja de precios se dio por una disminución de la demanda mundial por la caída en la actividad económica, y en el caso particular de China a causa de unos episodios por contaminación de leche en polvo. Esto sucedía al mismo tiempo que la Unión Europea, Australia y Nueva Zelanda volcaban grandes volúmenes de leche en polvo en el mercado internacional.

¹⁰ Decreto N° 2284/91 de Desregulación Económica

¹¹ COCOPOL (Comisión de Concertación de Política Lechera), regulaba el proceso de fijación del precio de la leche en tambo, según niveles de producción preestablecidos por el mismo organismo.

¹² FOPAL. (Fondo de Promoción a la Actividad Lechera), organismo no estatal que tenía como objetivo promoción de las exportaciones de leche, originadas en el exceso de la producción.

¹³ Datos obtenidos de Dirección de Industria Alimentaria - S.A.G.P. y A. Convenio Lechería - S.A.G.P. y A.- C.I.L. - F.I.E.L.

¹⁴ Datos obtenidos de Dirección de Industria Alimentaria - S.A.G.P. y A. Convenio Lechería - S.A.G.P. y A.- C.I.L. - F.I.E.L.

En enero de 1999 Brasil abandonó el plan de estabilización de su moneda, y se produjo una fuerte devaluación que alteró sus precios relativos y restringió su consumo interno. Como consecuencia, el precio externo intra-Mercosur al cual exportaba Argentina sufrió un marcado deterioro. Por otro lado la alta dependencia del esquema económico argentino a la entrada de capitales externos y la elevación de la tasa de riesgo país como resultado de la crisis de Rusia, provocó un agravamiento del ciclo de desaceleración económica, que se manifestó a fines de 1998, cuando Argentina entra en recesión económica. Esto ocasionó una paulatina, pero marcada disminución del consumo interno de lácteos, reflejada en la disminución de los precios al productor y el posterior cierre de establecimientos, en medio de muestras de protesta desde el sector.

- *La búsqueda de una salida: la creación del Programa Nacional de Política Lechera*

En vistas de la necesidad de reorganizar el sector luego de la crisis, en Agosto de 2002 se creó el Programa Nacional de Política Lechera en el ámbito de la SAGPyA, con el fin de articular acciones conjuntas desde el sector público y privado. El antecedente de este programa fue el “acta de San Francisco”¹⁵, donde los productores, las industrias y el gobierno trabajarían conjuntamente en las problemáticas del sector. En este nuevo espacio se definieron como temas clave para resolver: la fijación de una leche de referencia, el acuerdo sobre la liquidación única de la leche, la creación de un sistema de laboratorios para el análisis de la leche cruda, definición de mecanismos de planificación de oferta, mecanismos de fijación del precio y transparencia de la cadena de valor.¹⁶

5.3. La intervención del Estado en el SAG Lácteo: Marzo 2005 a Marzo 2009.

Luego de la crisis de 2001 y la devaluación en 2002, el sector lácteo había comenzado a recuperar los niveles de actividad. Si bien la resolución 11/2002 fijó un derecho a la exportación (retención) del 10 % a los productos primarios (animales vivos, frutas y hortalizas y pescados, entre otros) y del 5% para manufacturas de origen agropecuario -entre los que se encuentran las carnes y los productos lácteos- se comenzaban a recuperar el consumo interno y crecían los precios internacionales de la leche en polvo y productos lácteos, lo que alentó la exportación. Este aspecto fue aún más favorecido, con la reducción de las subvenciones a las exportaciones de algunos países productores del hemisferio

¹⁵ ANEXO I: Acta Acuerdo de San Francisco

¹⁶ Esto derivó en la creación formal, en Mayo de 2003 de la Mesa Nacional de Política Lechera, que reunió a los representantes de la producción, la industria y el gobierno provincial y nacional. En Mayo de 2004 se transformó en el Foro Nacional de Lechería con el fin de fortalecer y jerarquizar el trabajo de la cadena láctea en su conjunto (Linari, 2004).

norte, especialmente de la Unión Europea, que resultaban ser competidores a nivel internacional a pesar de sus altos costos de producción.

Los precios de los alimentos en el mercado interno argentino también reflejaban una tendencia alcista – presentada en detalle en el capítulo siguiente- lo que comenzó a ser foco de atención por parte del gobierno. En virtud de ello, y con el argumento de garantizar la “seguridad alimentaria” de la población, a partir del 2005 fueron implementadas una serie de normas, con el objeto de buscar mecanismos estabilizadores para que los precios finales del mercado interno –leche, pan, pollo, cerdo, carne vacuna, aceites y harinas, entre otros – no tuvieran la misma evolución que el mercado internacional.

Estas medidas son analizadas en el presente capítulo, siendo posible distinguir tres tipos de cambios de reglas de juego a lo largo de la cronología analizada:

- **Controles de precios internos, a través de acuerdos con los distintos eslabones de la cadena.**
- **Regulaciones que afectan la asignación de recursos entre los distintos eslabones del SAG, identificándose:**
 - **Subsidios: Aportes No Reembolsables, (ANR) y compensaciones.**
 - **Derechos de exportación.**
 - **Precios máximos de exportación.**
- **Controles y restricciones al comercio exterior,** a través de los certificados y registros de operaciones de comercio exterior y lo concerniente a los organismos estatales que regulan el comercio exterior de lácteos.

Estos tres tipos de medidas fueron sucediéndose alternadamente desde 2005, siendo el grado de intervención más intenso hacia 2008, impactando en los distintos eslabones de forma interactiva.

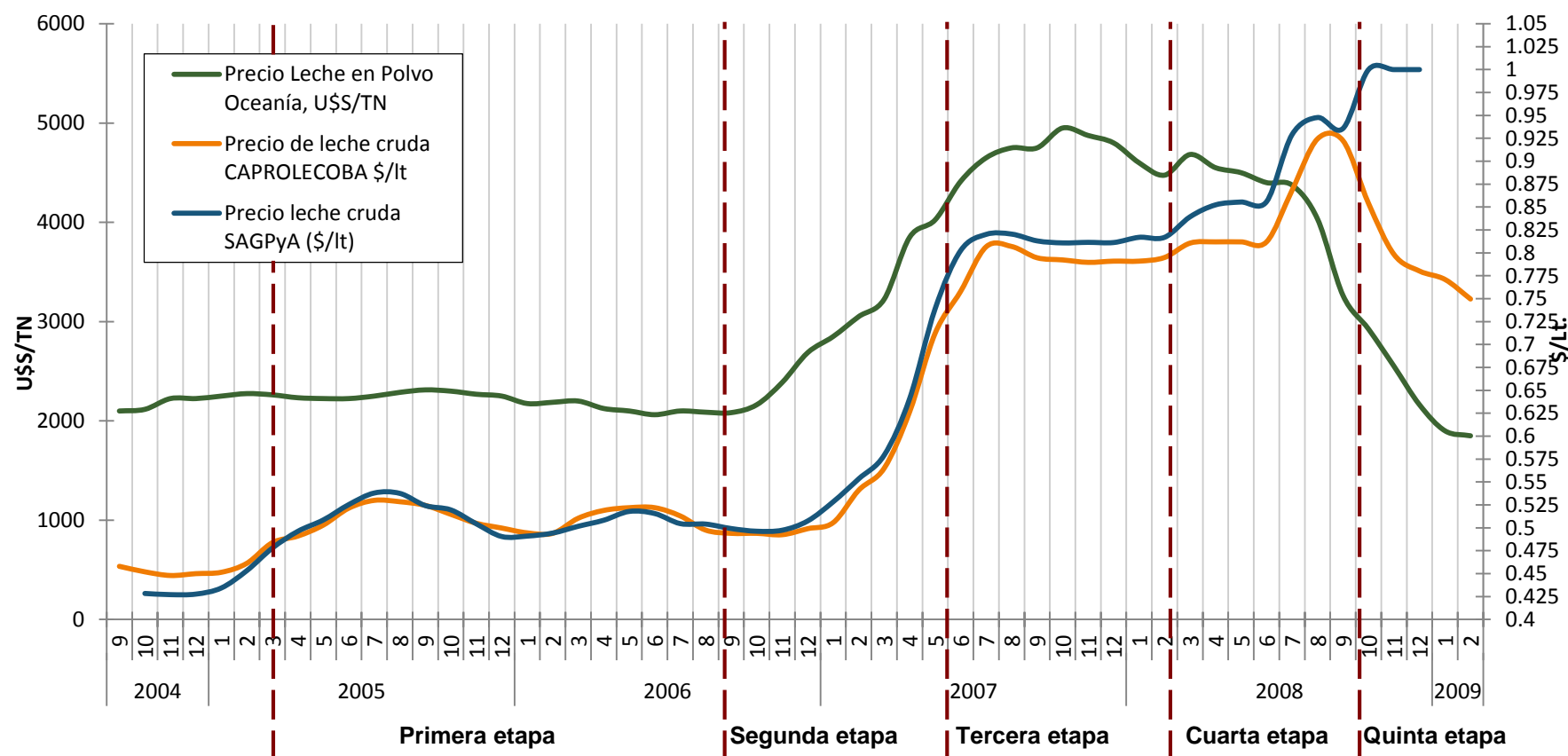
En el gráfico a continuación, y para una mayor comprensión del capítulo, se marcan entre líneas de puntos los periodos en que se subdividió la cronología bajo estudio en esta tesis: agosto de 2005 a marzo de 2009. Se grafican la evolución del precio internacional de la leche en polvo -tomándose como referencia el precio de Oceanía- y el precio de la leche cruda informado por la SAGPyA, y el informado por la Cámara de Productores de Leche de la Cuenca Oeste (CAPROLECOBA).

Estas etapas en las que se subdivide esta cronología son arbitrarios (Gráfico 5.1), los límites temporales de cada uno fueron establecidos con el fin de poder exponer con la mayor claridad posible, los eventos que se fueron sucediendo.

A su vez para una mejor comprensión de la dinámica de los hechos, es importante distinguir desde dónde fueron implementadas estas medidas. El

Ministerio de Economía y Producción tuvo un papel relevante, ya que las normativas fueron dictadas desde esa entidad, y reglamentadas desde secretarías y organismos dependientes del mismo, entre ellos: la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA) y la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA) bajo su órbita, la Secretaría de Comercio Interior (SECI), la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y la Dirección General de Aduanas (DGA).

Gráfico 5.1: Evolución del precio internacional de la leche en polvo (Oceanía) y los precios locales de la leche cruda informados por la SAGPyA y CAPROLECOBA. Delimitación temporal de las distintas etapas –periodos- de la intervención estatal en el SAG lácteo argentino.



Nota: El precio de la SAGPyA de octubre a diciembre de 2008 corresponde a precio establecido según acuerdo lácteo vigente

Fuente: elaboración propia sobre datos de Dairy Market News, USDA, SAGPyA y CAPROLECOBA.

5.3.1. Primera etapa de intervención estatal: marzo 2005-septiembre 2006

- *Control de precios internos*

La intervención del Estado en el SAG lácteo argentino comenzó el 22 marzo de 2005, cuando el Gobierno suscribió el primer acuerdo de precios con las industrias lácteas líderes, a través de la SAGPyA. Este acuerdo implicaba que por 150 días un grupo de firmas líderes agrupadas en el CIL¹⁷ se comprometiera a bajar entre un 1,5% y un 8% el valor de varios de sus productos, como la leche entera fluida en sachet, yogur y quesos¹⁸. Pero la fuerte demanda exportadora impulsada por los crecientes precios internacionales— las exportaciones en el primer semestre de 2005 crecieron un 21% en volumen y un 38% en valor respecto del mismo periodo de 2004¹⁹— significaron una presión a la suba de la materia prima, por lo que las industrias lácteas a través del CIL decidieron no sostener el acuerdo, es decir, no absorber el aumento.

Desde ese momento, la Secretaria de Comercio Interior (SECI), en el ámbito del Ministerio de Economía y Producción (MEyP) comenzó a tener un rol cada vez más importante como reguladora del comercio interno, así como a sumar atribuciones respecto de las decisiones en materia de políticas de comercio exterior, especialmente de aquellos productos vinculados a la canasta básica. Las negociaciones sobre los precios de los productos lácteos al consumidor, fueron realizándose desde esta secretaría y desde la propia Presidencia, tomando un giro estratégico hacia las “negociaciones empresa por empresa”. Esta metodología se justificaría en que la negociación a través de las Cámaras tendría baja “capacidad de control” y de implementación, así como podría esperarse que las contrapartes agrupadas en un solo frente tendrían mayor poder de negociación, lo que dificultaría los términos de un acuerdo.

En ese contexto, se vieron dos estrategias por parte del gobierno:

- controlar los precios al consumidor negociando con los supermercados que le venden al público y;
- la realización de acuerdos testigo realizados con empresas líderes, para que los competidores *imiten* el ejemplo (Di Matteo, 2006).

En enero de 2006, los procesadores más grandes del mercado²⁰ firmaron un nuevo acuerdo por los precios de 9 productos lácteos, entre ellos leche entera en

¹⁷ Firmaron el acuerdo MASTELLONE Hnos. S.A., DANONE S.A., SANCOR C.U.L., MOLFINO – SAPUTO S.A., MANFREY, MILKAUT S.A., VERONICA S.A. y SUC. DE ALFREDO WILLINER S.A.

¹⁸

ANEXO II: Acta acuerdo. 22 de marzo de 2005

¹⁹ Datos obtenidos de Dirección de Industria Alimentaria - S.A.G.P. y A. Convenio Lechería - S.A.G.P. y A.- C.I.L. - F.I.E.L.

²⁰ Sancor CUL, Mastellone Hnos. SA y Danone SA (que posee un joint-venture con Mastellone Hnos. SA)

sachet y en polvo descremada, queso, manteca, yogur cremoso y dulce de leche. El acuerdo estableció la estabilización de precios por un año, con “con revisiones bimestrales”.

- *Modificación de derechos y reintegros de exportación*

La decisión de no sostener los acuerdos de precios por parte de las industrias derivó que en julio de 2005 el gobierno emitiera la Resolución MEyP 406/05, mediante la cual se incrementó por 180 días un 10% los derechos de exportación (pasando a 20%), para la leche en polvo y productos derivados, y un 5% los derechos de exportación para quesos (pasando a 10%). Luego fueron prorrogadas por otros seis meses en dos oportunidades. Aun así, debido a que los precios internos continuaban en aumento, en noviembre de 2005 se produjo la eliminación de los reintegros a la exportación de todos los productos lácteos mediante Resolución MEyP 616/05. Este régimen reintegraba los impuestos indirectos pagados a lo largo de la cadena, con alícuotas que iban desde el 3,4% para la leche en polvo hasta el 6% para algunos quesos de menor tamaño unitario.

La eliminación de los reintegros tuvo un efecto similar al aumento de los derechos de exportación, ya que terminaba por reducir el precio final que recibía el exportador. En conjunto, y para el promedio del sector lechero, estas dos medidas significaron una reducción en el precio de exportación de aproximadamente el 13,5%, lo que tenía como fin desalentar la exportación y canalizar más producción al mercado interno.

En agosto del 2006, fueron derogados los aumentos temporales de los derechos de exportación de los productos lácteos. Entre los considerandos de la resolución se menciona que “*los precios de los productos del sector, tanto internos como externos, se mantienen estables*”, es decir, se consideraba cumplido el objetivo de estabilizar los precios del sector. La medida fue oficializada mediante la Res. 672/06 del Ministerio de Economía, siendo los derechos de exportación reducidos nuevamente al 5% para quesos y al 10% para la leche en polvo.

- *Programas de apoyo y creación del Grupo Lácteo.*

Según se impulsaba desde la MNPL, en abril de 2006 se creó el “Programa de apoyo al sector tambero” (RS. 255/2006 MEyP), que con un presupuesto de \$9.000.000 destinaba un 85% al subsidio de tasas de interés al sector productor en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos y La Pampa. El 11% estaría destinado a la creación e implementación de un plan piloto para la generación de un mecanismo de pago al productor, según la capacidad de pago de la industria, con el compromiso de involucrar a la industria, la producción, el INTA y el INTI. El presupuesto restante se destinaría a la capacitación de productores, promoción de la producción y la generación de estudios sobre la cadena.

En septiembre de 2006 se creó el “Grupo Lácteo” (RS SAGPyA 544/2006), por iniciativa de las entonces autoridades de la SAGPyA, formado por seis representantes de la producción primaria y cuatro representantes de la industria,

siendo presidido por el secretario de Agricultura y coordinado por el titular del Programa Nacional de Política Lechera²¹. El Grupo realizaría un seguimiento permanente de las principales variables del sector: producción nacional de leche cruda, precios percibidos por los productores, comportamiento del consumo interno y la exportación, precios de los productos lácteos, situación actual y perspectivas de los mercados regionales y mundiales, entre otras.

- *Creación del “Registro de Operadores Lácteos”*

En septiembre de 2006 se creó el “Registro de Operadores Lácteos” (RS ONCCA 1621/06), lo cual respondía a un antiguo reclamo tanto del sector público como del privado. Este registro resultó de obligatoria inscripción para todas las personas físicas o jurídicas que llevasen al cabo actividades relacionadas con la comercialización de leche, sus productos, subproductos o derivados. La disposición, según los considerandos, buscó *"contar con un registro de operadores, de modo tal de conocer los agentes involucrados en el sector lácteo, a efectos de poder establecer reglas claras e igualitarias que prioricen la sana competitividad"*. Esta resolución clasificó a los operadores en distintas categorías. La inscripción en este registro otorgaría una matrícula habilitante para poder operar en la actividad, sirviendo asimismo para poder cuantificar el número de empresas vinculadas a la cadena y verificar el cumplimiento impositivo y previsional de los inscriptos.

- *Síntesis*

Un resumen de los eventos sucedidos en esta primera etapa se presenta en la tabla a continuación:

Tabla 5.1: Principales regulaciones y eventos en la primera etapa de intervención estatal del SAG Lácteo.

Evento	Referencia	Fecha	Descripción
Acuerdo de Precios SAGPyA - Industrias del CIL	ACTA ACUERDO. SAGPyA, PRODUCCION Y LA INDUSTRIA LACTEA	22 marzo de 2005	Disminución entre un 1,5 y un 8% el valor de productos lácteos de consumo masivo. El CIL decide no sostenerlo por el aumento del precio de la leche cruda.
Modificación de Derechos de Exportación	MEyP 406/05	25 de Julio de 2005	Aumento del 10% de los DDEE para leche en polvo y productos lácteos (5% para quesos).
Modificación de Reintegros de Exportación	RS MEyP 616/05	11 de Noviembre de 2005	Eliminación de reintegros de alícuotas que iban desde el 3,4% para la leche en polvo hasta el 6% para algunos quesos de menor tamaño unitario.
Creación Programa de Apoyo al sector tambero	RS 255/06 MEyP	19 abril de 2006	Subsidio a la tasa de interés al productor, creación de un plan piloto para la generación de un mecanismo de pago industria-distribución, realización de estudios de cadena.

²¹ Con la resolución 150/08 del mes de febrero de 2008 se incorporaron representantes de las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, La Pampa y Entre Ríos.

Evento	Referencia	Fecha	Descripción
Derogación de los aumentos de los Derechos de Exportación	RS MEyP 672/06	25 de Agosto de 2006	Se reducen nuevamente los DDEE al 5% para quesos y al 10% para la leche en polvo
Creación del Grupo Lácteo	RS SAGPyA 544/2006	13 de septiembre de 2006	Creación de un grupo de trabajo público – privado (industria y producción) para el seguimiento de la evolución de los principales indicadores del SAG y elaborar estrategias al respecto..
Creación del Registro de Operadores Lácteos	RS ONCCA 1621/06	6 de septiembre de 2006	El registro otorgaría matrícula habilitante para poder operar en la actividad.

Fuente: elaboración propia, (2012)

Los hechos más relevantes de este periodo son los vinculados al inicio del control y la restricción de las exportaciones, como mecanismo regulador del mercado interno. Por otro lado, comenzaron a tomar importancia las injerencias de la SECI como organismo regulador y controlador, al mismo tiempo que se avizoraba el papel que la ONCCA comenzaría a jugar en el futuro, con la implementación del Registro de Operadores Lácteos. El Grupo Lácteo surgía como una alternativa de representación multilateral de los distintos actores. A la fecha en que se escribe esta tesis, los trabajos de investigación y diagnóstico del sector desde el Programa de Apoyo al Sector Tambero tienen nulo o escaso grado de avance producto de la inestabilidad institucional que fue sucediéndose.

5.3.2. Segunda etapa de intervención estatal. Fines de 2006 y primer semestre de 2007: fondos compensadores y precios máximos de exportación

Entre fines de 2006 y principios de 2007 el valor internacional de la leche en polvo continuó aumentando de manera casi exponencial, lo que generó un claro incentivo al negocio exportador frente a un mercado interno de precios controlados. En otro intento por controlar la inflación y reducir los márgenes de ganancia de las empresas exportadoras para que reorientaran sus negocios hacia el mercado interno, el gobierno comenzó desde principios del año 2007 una nueva estrategia de intervención en el mercado lácteo, a través de la creación de fondos compensadores con el objetivo de bajar los precios relacionados al comercio exterior respecto de los del mercado interno, dado que los mismos seguían subiendo a pesar de los controles.

En diciembre de 2006, las industrias, la producción y el Estado habían mantenido negociaciones en las que se había discutido un *precio de corte*²² a las exportaciones de leche en polvo en U\$S 2.100 por tonelada. La diferencia entre ese

²² La resolución MEYP 61/2007 estableció un derecho de exportación adicional para lácteos y derivados calculado a partir del valor de corte, funcionando este como un precio máximo de exportación.

guarismo y el valor real de la exportación, se destinaría a un fondo compensador a distribuir entre los productores.

Como este fondo demoraría en efectivizarse, se acordó dar un subsidio proveniente de las retenciones a los granos, cuyo porcentaje había sido aumentado a fin de 2006²³. Esto se efectivizó con la RS 9/2007 del MEyP del 11 de enero de 2007, que estableció un mecanismo destinado a otorgar subsidios al consumo interno, a través de los industriales y operadores que vendiesen en el mercado interno, productos derivados del trigo, maíz, girasol y soja.

Posteriormente, la RS N° 40 del 25 de enero de 2007 del MEyP facultó a la ONCCA para administrar estos mecanismos de subsidios e incluir como beneficiario a la cadena láctea *“de acuerdo a sus costos de largo plazo”*. La RS ONCCA 745/2007 del 30 de enero y la Resolución Conjunta 39/2007 SAGPyA y 9/2007 ONCCA establecieron un subsidio para la producción de leche destinada al mercado interno, que sería *“percibido por las industrias lácteas”*²⁴ y *“trasladado a sus remitentes de materia prima”* por un monto de \$0,05 por litro de leche cruda. Este beneficio tendría un alcance temporal desde enero a abril de ese año, que luego incluyó hasta el mes de junio²⁵. Sin embargo, este mecanismo de subsidios no tuvo el efecto esperado, ya que el mercado mundial continuaba en alza y, sin haberse reglamentado aún el precio máximo de exportación, muchos exportadores adelantaron la inscripción de permisos de embarque, que les dio 45 días²⁶ para seguir exportando a precios de mercado internacional, presionando sobre la demanda interna de leche cruda.

Finalmente, el 13 de febrero de 2007, través de la Resolución 61/2007 MEyP se creó el "Programa de Estabilización de Precios de Productos del Sector Lácteo Destinados al Mercado Interno" en el ámbito del Ministerio de Economía y Producción, que estableció un precio máximo de 2.100 U\$S /tonelada²⁷ para las ventas externas de leche en polvo entera, creando el fondo de compensación de precios entre el mercado interno y el externo, que redistribuiría la diferencia entre los productores. Posteriormente la medida fue extendida a quesos, manteca y dulce de leche, gravando prácticamente toda exportación de lácteos²⁸. Como los registros de operadores para el otorgamiento de subsidios aún no abarcaban a la totalidad de

²³ Resoluciones 368 y 369/2007, 9 de noviembre de 2007

²⁴ A alguna de las siguientes categorías: POOL DE LECHE CRUDA, ELABORADOR DE PRODUCTOS LACTEOS, PRODUCTOR ABASTECEDOR, TAMBO FABRICA y PLANTA DE ENFRIAMIENTO Y TIPIFICACION DE LECHE CRUDA del Registro de Operadores Lácteos.

²⁵ Resolución Conjunta N° 146 y N° 640 del 4 de mayo de 2007. Los productores serían beneficiarios un vez inscriptos en el “Registro de Productores tamberos” creado por la misma resolución.

²⁶ Plazo máximo para efectivizar la exportación.

²⁷ En Noviembre de 2007, y casi en forma simultánea con el aumento de las derechos de exportación a los granos, el Gobierno elevó de 2.100 a 2.650 dólares por tonelada el precio de corte para las exportaciones de leche en polvo, que un mes después fue elevado a 2770 dólares. El 21 de julio de 2008, se volvió a incrementar el precio de corte de la leche en polvo entera de 2770 a 3116 U\$S/TN.

²⁸ RS 240/2007 MEyP

los mismos, la misma resolución 61/2007 establecía que estos beneficios para los tamberos se podrían hacer efectivos a través de las industrias.

En relación a estos sucesos, se observa que hubo un desfase entre la época en que la norma fue elaborada y su entrada en vigencia. Cuando se sostenían las conversaciones por esta medida, el precio de la leche en polvo en el mercado internacional rondaba las U\$S 2.000-2.200/tonelada, y cuando se implementó, comenzaba el auge de precios superando los U\$S 5.000 /tonelada. En ese periodo, producto del aumento de los costos de alimentación y sumado a trastornos climáticos, el precio de la leche aumentó de \$0,62 (\$0,57 + \$0,05 de subsidio) a \$0,75 con picos de \$0,80 en algunos casos, lo que determinaba que muchas industrias lácteas operaran a pérdida con los precios de corte vigentes. Las industrias que habían registrado exportaciones por adelantado, antes de la puesta en vigencia de la medida, pudieron aprovechar el breve periodo de bonanza de los precios internacionales, ya que no fueron alcanzadas por esta normativa.

La implementación del precio máximo de exportación no afectaría a las ventas externas de Sancor²⁹ con destino a Venezuela ni a la empresa Mastellone Hnos, dado que esta última opera principalmente en el mercado interno. De hecho, resultarían ambas beneficiadas con esta medida, ya que aumentaría la oferta de leche cruda que debía ser destinada al mercado interno. Como consecuencia, las principales perjudicadas fueron aquellas empresas con un perfil exportador, localizadas en la cuenca santafesina y alrededores: Molfino, Williner, Manfrey y el joint venture Nestlé Argentina -DPA, entre otras. **El precio de corte le quitaba rentabilidad al negocio en un contexto de inflación de costos.**

Como los registros bajo la órbita de la ONCCA demoraban en generarse y ponerse a disponibilidad, la Resolución SECI 26/2007 creó el Registro de Industrias Elaboradoras de Bienes Finales Lácteos al que deberían inscribirse todos los que se dediquen a la elaboración de bienes lácteos y que *"hayan adquirido o adquieran leche cruda entre el 16 de enero y el 15 de abril de 2007 a precios incompatibles con los de salida de fábrica pautados"*. Las empresas y personas físicas que se inscribieran deberían *"obligarse a comercializar los productos lácteos a igual precio que lo hicieran al 1° de noviembre del 2006 o, en su defecto, a aquellos acordados posteriormente con el gobierno nacional"*, significando una clara intervención de la SECI en la dinámica del comercio interno de productos lácteos, ya que requeriría que los industriales informen sobre las cantidades y valores de sus compras de leche cruda, así como de sus políticas comerciales y precios de venta.

²⁹ La Resolución 61 de Ministerio de Economía, exceptúa de los derechos de exportación adicionales a los lácteos creados por esa misma resolución "a las mercaderías que se exportaren con el objeto de cancelar préstamos de largo plazo concertados con agencias gubernamentales extranjeras". Sancor recibió un préstamo de US\$80 millones por parte del Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela, para la cancelación de su deuda con sus acreedores, y US\$55 millones para capital de trabajo. A cambio, Sancor se comprometió a entregar 68.000 toneladas de leche en polvo para la cancelación total del préstamo, en un plazo de 12 años, mientras que las cuotas de capital y servicios de intereses serían canceladas semestralmente todos los 30 de Junio y 31 de Diciembre a partir de la fecha de cierre (SanCor Cooperativas Unidas Limitada., 2009).

El mecanismo de compensaciones específico para las industrias lácteas que vendieran al mercado – que funcionaría con dineros del “fondo compensador”- llegaría en junio de 2007 con la RS MEyP N° 435 /2007 reglamentada través de la RS 1984/07 de la ONCCA. Esta estableció que la compensación a los industriales que elaboraran productos destinados al mercado interno se determinaría a partir del 85% del monto resultante de la diferencia entre el precio mensual promedio pagado por litro de leche cruda y un valor de corte de 0,51 \$/litro. Al igual que en el caso de los tamberos, estas trasferencias comprenderían los meses de febrero, marzo y abril de 2007. Para poder acceder al beneficio, las industrias lácteas deberían declarar el destino de la materia prima y de los productos elaborados; existencias finales de cada producto indicando lote, fecha de elaboración y planta/cámara donde se encuentra; e incluir el detalle mensual de los litros ingresados y exportados, entre otros aspectos. Sumado a ello, la Secretaría de Comercio Interior del MEyP y el Área de Lácteos de la SAGPyA, informarían a la ONCCA el listado de industriales que hubieren cumplido las pautas de precios internos minoristas acordadas con el gobierno nacional, para liberar así el subsidio.

Un resumen de esta secuencia de regulación y hechos relevantes se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 5.2: Principales regulaciones y eventos en la segunda etapa de intervención estatal del SAG Lácteo.

Evento	Referencia	Fecha	Descripción
Determinación de los subsidios a los productores a través de las industrias lácteas. Designación de la ONCCA como administradora de los mismos.	RS MEyP 9/2007	11 de enero de 2007	Subsidios a los productores (0,05 \$/lt), regulados por la ONCCA; a través de las industrias lácteas financiados con fondos provenientes del incremento de los DDEE a los granos.
	RS MEyP 40/2007	25 de enero de 2007	
	RS ONCCA 745/2007	30 de enero de 2007	
	RS conj. 39/2007 SAGPyA y ONCCA 9/2007	13 de marzo de 2007	
Precios Máximos de Exportación de productos lácteos	RS 61/2007 MEyP	13 de febrero de 2007	Creación del "Programa de Estabilización de Precios de Productos Lácteos destinados al Mercado Interno". Estableció un precio máximo de exportación de U\$S /TN 2.100 de leche en polvo. Lo recaudado se destinaría a un fondo a repartirse entre los productores.
Creación del Registro de Industrias Elaboradoras de Bienes Finales Lácteos	RS SECI 26/2007	29 de marzo de 2007	Control de la SECI al comercio de leche cruda y productos lácteos, ya que no se respetaban los términos del acuerdo de precios.
	RS MEyP 435/2007	26 de Junio de 2007	

Evento	Referencia	Fecha	Descripción
Compensaciones a las Industrias	RS ONCCA 1984/2007	16 de Julio de 2007	Compensación del 85% de la diferencia entre \$0,51 y el precio promedio abonado por las industrias en el periodo FEB - MAR - ABR 2007.

Fuente: Elaboración propia, (2012).

Se observa que en seis meses el cambio de reglas de juego en el SAG lácteo fue vertiginoso. Los precios máximos a la exportación y la implementación de subsidios afectaron de distinto modo a las firmas del SAG lácteo según su perfil de negocios (exportador, mercado interno), viéndose severamente perjudicadas aquellas con un claro perfil exportador. Por otro lado, los mecanismos de compensaciones, darían lugar a futuras controversias respecto a su administración, ya que implicarían una cantidad de procedimientos administrativos, que pondría en desventaja a aquellos agentes con menores recursos y capacidad de gestión, principalmente los productores y las PyMEs. Estos tampoco permitían fijar un horizonte de largo plazo, ya que fueron implementados por periodos de tres meses. Al respecto, la SECI tomaba injerencia también en los mismos, ya que sus informes serían requisito para su asignación. A nivel mundial, Argentina comenzaba a disminuir su participación en el comercio mundial de lácteos, que experimentaba un período de crecimiento de precios ya que esta serie de medidas fue en detrimento del negocio exportador.

5.3.3. Tercera etapa de intervención estatal: Segundo semestre de 2007- abril de 2008

- *Nuevos controles a la exportación*

En esta etapa de intervención comenzó un nuevo proceso de implementación de controles al comercio exterior a través de la RS 152/07 de la SAGPyA, reglamentada en noviembre de 2007 por la RS ONCCA 5655/2007. Estas resoluciones establecieron que las industrias lecheras inscriptas en el Registro de Operadores Lácteos deberían informar a la ONCCA “todos los compromisos de compraventa al exterior” y “todas las operaciones de exportación e importación” de leches y quesos. Esto alcanzó las operaciones correspondientes a la importación/exportación de leches fluidas; leches en polvo; y quesos con carácter de declaración jurada. La ONCCA efectuaría el registro en un periodo de 30 días de la fecha de la solicitud, para lo cual emitiría el Certificado de Registro de Exportaciones Lácteas (ROEL) para poder remitir mercadería al exterior, que una vez comunicado oficialmente tendría una validez de 45 días. La misma resolución 152/07 indicó también que serían suspendidos o dados de baja del Registro de Operadores Lácteos a aquellos que no informasen las operaciones de exportación e importación de las mercaderías comprendidas en dichas posiciones arancelarias.

Realizando un análisis de la situación se observa que a noviembre de 2007 el panorama institucional se había complejizado enormemente. Si bien la RS 370/07 del MEyP del día 7 de ese mes, había elevado el precio de corte al valor de U\$S

2.650,00 por tonelada de leche en polvo entera, esta resolución determinó también que para que la ONCCA autorice los embarques, se necesitaría la previa conformidad de la SECI. Para poder exportar, una industria que inicie el trámite, primero debería solicitar un permiso ante el departamento de Lealtad Comercial de la Secretaría de Comercio Interior. De cumplir con los requisitos, y con la aprobación del Secretario de Comercio Interior, el trámite seguiría en la SAGPyA para llegar finalmente a la ONCCA donde se emitiría el mencionado ROEL.

Por otro lado, en el marco por la puja de precios del mercado interno, en un contexto donde el precio de la leche cruda había alcanzado 83 centavos por litro sin resolución oficial que lo permita) desde la Secretaría de Comercio no se autorizaron por más de 15 días exportaciones de leche debido a que *“las industrias pagan a los tamberos más de 73 centavos por litro”* (El Litoral, 2007). Esto respondía a una lógica de presionar “a las grandes industrias” de forma tal que si no cumpliesen el acuerdo, no se les permitiría exportar (Corrientes al Día, 2007).

Este accionar derivó en un fuerte conflicto que llevó al bloqueo de industrias en localidades de Córdoba y Santa Fe por parte de los productores, impidiendo la salida de productos elaborados. La amenaza del faltante de productos lácteos en el mercado interno, llevó a que desde la Secretaría de Comercio Interior se amenazara con poner en práctica la ley de Abastecimiento³⁰.

- *Debilitamiento de los espacios institucionales de diálogo*

En agosto de 2007 se había firmado un nuevo acuerdo de precios de productos alimenticios entre la SECI y diversas industrias³¹, donde Mastellone Hnos. pautó hasta diciembre de ese año un incremento de 6% de precios de un grupo de productos destinados al consumo interno³². Sin embargo, uno de los aspectos que puso en tela de juicio la validez del acuerdo, fue que estas negociaciones fueron realizadas por fuera de las mesas de diálogo instituidas, como ser el Grupo Lácteo (CAPROLECOBA, 2007), es decir que los representantes del Gobierno continuaron negociando “empresa por empresa”.

³⁰ La Ley 20.680 –conocida como Ley de Abastecimiento– fue sancionada en 1974 y autoriza al Estado a “establecer, para cualquier etapa del proceso económico, precios máximos y/o márgenes de utilidad y/o disponer la congelación de los precios en los niveles vigentes o en cualquiera de los niveles anteriores” para asegurar el abastecimiento de bienes y servicios; disponiendo de un régimen represivo específico, tipificando conductas, e imponiendo sanciones particulares que no sólo comprenden la imposición de multas, sino también la pena de prisión. Del Decreto N° 2284/91 se desprende que la Ley de Abastecimiento se encuentra suspendida, excepto respecto de las facultades otorgadas en el inciso c) de su artículo 2 y sólo podrá ser restablecida, para utilizar todas o cada una de las facultades que ella prevé, previa declaración de emergencia de abastecimiento por el Congreso de la Nación. Aun así, existe un amplio debate acerca de la constitucionalidad de la misma, ya que la Constitución de la Nación prohíbe expresamente la emisión de decretos de necesidad y urgencia cuando se trate de normas que regulen materia penal o tributaria (Artículo 99, inciso 3) y la Ley de Abastecimiento comprende facultades que permiten modificar el régimen tributario (Muñoz de Toro, 2008).

³¹ Aceitera General Deheza, Arcor, La Virginia, Cepa (avícolas), Fargo, Las Marías, Kraft Food, La Serenísima, Ledesma, Molinos Río de la Plata, Nestlé, Sancor y Unilever, entre otras.

³² Conferencia de prensa, Casa Rosada, 07 de agosto de 2007.

En el marco del permanente conflicto entre las industrias, los productores y el gobierno, las negociaciones llevaron a que el día 28 de diciembre, desde la SAGPyA se relanzara el Grupo Lácteo (GL), oportunidad en la que se firmó un nuevo “Acuerdo Marco” con el sector, con la expectativa de una nueva agenda de cara al 2008, en temas referentes a la estrategia sectorial y la implementación de políticas de estímulo a la producción primaria³³. Las condiciones del acuerdo determinaban que se elevaría el precio de corte a 2.770 U\$S /tonelada, manteniendo los precios abonados por la materia prima en noviembre de 2007 y los precios al consumidor de una canasta de productos³⁴. Pero sobre fin de año, una nueva resolución del MEyP, la 17/2007, prorrogó la Resolución 61/2007 hasta el 31 de Agosto, prolongando las injerencias de la Secretaría de Comercio Interior sobre las exportaciones, e incluyendo a las industrias entre los beneficiarios del “fondo de exportaciones”. Este fondo a la fecha no había sido distribuido aun, y originariamente estaba destinado a distribuirse solamente entre productores primarios.

En respuesta a ello, y en referencia a lo establecido en el Acuerdo Marco, a principios de enero de 2008 el Grupo Lácteo le solicitó al gobierno la adopción de medidas de estímulo a la producción, a través de: a) Pago a los tamberos de lo acumulado en 2007 en dicho fondo, b) Aporte no reintegrable de \$0.40/litro de crecimiento sobre el año anterior, c) Implementar nuevamente las compensaciones no reintegrables por el “fondo granos”, y d) Implementar las compensaciones a las industrias comprometidas con los precios controlados (CAPROLECOBA, 2008).

Las instancias para el dialogo y el establecimiento de reglas de juego claras para la actividad se verían seriamente desacreditadas cuando el 17 de enero de 2008 se lanzó desde la Secretaría de Comercio Interior la “Comisión de Comercialización”. Si bien la creación de la misma, estaba establecida en el último acuerdo lácteo y funcionaría dentro del marco del Grupo Lácteo, el carácter de lo discutido y acordado en esta nueva comisión diferiría profundamente con la línea de trabajo originalmente propuesta. Es decir, se abría un canal paralelo de negociación. Según explican referentes del sector, en la secretaría de Comercio se negociaría con la industria y el supermercadismo, “aunque ambos por separado” y en el marco del Grupo Lácteo y la SAGPyA, las cuestiones inherentes al precio de la leche cruda. Tanto a industriales como a productores, la Secretaría de Comercio les exigió que presentasen la información de sus costos de producción como elementos para la formulación de herramientas de política pública (Bertello, 2008c).

33

ANEXO III: Acuerdo marco sector lácteo. 28 de diciembre de 2007.

³⁴ Queso cremoso, pategrás, reggianito. crema untable, por salut diet; leche fluida entera en sachet de 1lt, en polvo descremada en bolsa x 400 g., fluida UAT descremada x 1 lt; leche entera chocolatada en envase UAT de 1 lt; Dulce de leche pote 500 g; manteca fraccionada en panes x 200 g; Crema de leche pote x 250 g; postre en envase de 110g, yogur firme pote x 200 g.; yogur cremoso Light; yogur bebible light en sachet de 1 lt.

- *Implementación de nuevos mecanismos de compensaciones*

En las negociaciones el Ministro de Economía por ese entonces, Dr. Martín Lousteau, propuso elevar el precio del litro de leche cruda a 78 centavos, propuesta que fue rechazada por la producción. Finalmente a mediados de diciembre de 2007, se acordó un precio de 83 centavos al productor, con el compromiso de la industria, de no aumentar los precios al consumidor (Longoni, 2007).

Producto del permanente conflicto por el precio de la leche cruda, a lo largo de esta etapa se fueron implementando compensaciones tanto para la industria como para la producción. Las mismas se pautaban por un monto por litro según el precio de compra/venta de leche cruda respecto de un precio de referencia publicado en cada resolución, y la producción en ese mismo periodo del año anterior. Esta metodología de cálculo cambió en febrero de 2008 a través de un nuevo mecanismo de compensaciones por medio de la RS 48/2008 del MEyP, reglamentada con la RS ONCCA 2457/2008. Ésta última resolución dispuso, que se realizaran aportes no reembolsables a los productores lecheros según su escala, para los meses de febrero, marzo y abril de 2008, en función de su producción en el mismo periodo del 2007 (Tabla 5.3).

Tabla 5.3. ANR para productores según la resolución ONCCA 2457/2008.

Nivel de Producción	ANR por litro entregado a la industria
Hasta 5000 litros diarios	\$ 0,07
5000 -10000 litros diarios	\$ 0,07 hasta 5000 litros diarios \$ 0,03 de 5001 a 10000 litros diarios
Más de 10000 litros diarios	\$ 0,07 hasta 5000 litros diarios \$ 0,03 de 5001 a 10000 litros diarios \$0,01 por cada litro por sobre los 10000 litros diarios

Fuente: elaboración propia sobre RS ONCCA 2457/2008, (2012).

El mecanismo limitaba el alcance de las compensaciones respecto al volumen total a compensar, debido que al fijarse como referencia la producción de 2007, esta había sido considerablemente menor, debido a los efectos de las inundaciones en las regiones productoras del país, (según datos oficiales en 2008 la producción fue 5,9% superior). Este efecto negativo, se vio potenciado con la limitación de las compensaciones a escalas de producción, no solo porque resultaban de incentivos desiguales para quienes producían más, sino porque para el cálculo de las mismas, se tomaba como referencia un año de baja producción. Este criterio de “segmentación” no fue considerado de igual forma para las industrias, que continuaron recibiendo compensaciones por litro de leche cruda adquirido (RS MEyP 185/2008, ONCCA 685/2008).

- *Síntesis*

En la siguiente tabla, se resumen las distintas intervenciones que se fueron sucediendo en el sector desde agosto de 2007 a abril de 2008.

Tabla 5.4: Principales regulaciones y eventos en la tercera etapa de intervención estatal del SAG Lácteo.

Evento	Referencia	Fecha	Descripción
Acuerdo de precios	Acuerdo de Precios SECI e Industrias Alimenticias	7 de agosto de 2007	Mastellone Hnos. pautó hasta diciembre de 2007 un incremento de 6% de precios de un grupo de productos al destinados al consumo interno
Compensaciones Industrias	RS MEyP 128/2007	07-Sep-07	Para el periodo mayo a junio de 2007, se compensarían las compras de leche cruda por el 85 % del diferencial entre \$0,70* y \$0,51 de precio de compra.
	RS ONCCA 4771/2007	09-Oct-07	
Creación del Registro de Operadores Lácteos	RS 152/07 de la SAGPyA	21 de agosto de 2007	Creación del registro de compromisos de compraventa al exterior y de todas las operaciones de exportación (ROEL) e importación de producto productos lácteos. Limita la validez del registro a 45 días.
	RS ONCCA 5655/2007.	2 de noviembre de 2007	
Controles y Restricciones al Comercio Exterior	RS MEyP 370/2007	7 de noviembre de 2007	Aumento del precio de corte a U\$S 2650. La SECI adquiere injerencias en la autorización de exportaciones.
Acuerdo de precio de la leche cruda	Acta de Compromiso MEyP-Gob. de Santa FE - Productores Lácteos	14 de diciembre de 2007	Fin del bloqueo a usinas. Acuerdo de 83 ctvs.por litro de leche cruda. Las usinas se comprometen a no subir los precios al consumidor.
Acuerdo Lácteo	Acuerdo Marco Sector Lácteo	28 de diciembre de 2007	Relanzamiento del Grupo Lácteo. Aumento del precio de corte a U\$S 2.770. Mantenimiento de precios al productor y al consumidor a noviembre de 2007.
Restricciones y controles al comercio exterior	RS MEyP 17/2007	31 de diciembre de 2007	Prorroga la RS 61/2007, lo que significó la continuación de la injerencia de la SECI sobre las exportaciones. Incluye a las industrias como beneficiarias del "fondo de exportaciones".
Compensaciones a Industrias	16/2007	31 de diciembre de 2007	Para el periodo de julio a octubre de 2007, se compensaría el 85% del diferencial entre \$0,75 * y \$0,55 del precio de compra de leche cruda.
	546/2008	14 de enero de 2008	
Debilitamiento de los espacios institucionales de dialogo	Acuerdo Marco Sector Lácteo 28 de Diciembre de 2007	17 de enero de 2008	Lanzamiento de la "Comisión de Comercialización" de la SECI.
Compensaciones a productores	RS MEyP 48/2008	11 de febrero de 2008	Para el periodo febrero- abril de 2008, compensación según escala de producción de 0,07 - 0,03 y 0,01 \$/lt.
	RS ONCCA 2457/2008	22 de Febrero de 2008	
Compensaciones a industrias	RS MEyP 185/2008	07-Abr-08	Para el periodo noviembre a enero de 2008 se compensaría un máximo del 85 % del diferencial entre \$ 0,75* y \$0,55 por el precio pagado por litro de leche cruda.
	RS ONCCA 685/2008	06-Jun-08	

Fuente: elaboración propia, (2012)

En síntesis, si bien en Ministerio de Economía optó por imponer un precio de 78 centavos por litro (intermedio entre los 85 o más que ya pagaba la industria a los tamberos y los 73 fijados por la SECI), esta serie de decisiones dejaron disconformes a la mayoría de los eslabones de la cadena. Las dos principales empresas lácteas, que dedican el grueso de su producción al mercado interno y arrastran problemas desde tiempo atrás, podrían verse momentáneamente aliviadas con aquella rebaja de la materia prima, que en teoría les permitía vender a los precios acordados con el Gobierno. En cambio, las empresas exportadoras se verían seriamente perjudicadas ya que el precio de referencia para exportar, fijado ahora en 2750 dólares por tonelada de leche en polvo, representa apenas 55% de la cotización de 5000 dólares que podrían obtener en el mercado externo. La diferencia equivale a una retención de 45%. A su vez, si una industria, estuviera en condiciones de exportar leche en polvo a 4500 dólares y pagarles un peso o más por litro a los tamberos, tampoco podría hacerlo, porque no recibe el precio lleno, sumado a que ahora debería requerir permisos para exportar. De dedicarse exclusivamente al mercado interno, sólo podría recibir subsidios (de 15 centavos) en la medida en que certificase que paga la leche fluida a 78 centavos; de lo contrario, quedaría fuera del esquema. En consecuencia la suba de precios internacionales, que debería ser una bendición para el sector, terminó por transformarse en un castigo (Scibona, 2007).

Sobre lo expuesto, es posible decir que este período se caracterizó por una alta turbulencia y conflicto. Con el continuo incremento de los precios al consumidor, los controles a la exportación aumentaron con la implementación de los ROEL, y el protagonismo de la Secretaría de Comercio Interior como reguladora de los flujos de exportaciones. Los graves disturbios por las disputas por el precio de la leche, trajeron consigo el debilitamiento de los espacios institucionales de dialogo, donde nuevamente la Secretaría de Comercio Interior no alinearía sus políticas respecto de la línea de trabajo propuesta desde la SAGPyA, la MNPL y el Grupo Lácteo. Por otro lado, los nuevos subsidios implementados, acotaron su alcance en cuanto al espectro de productores beneficiados y volúmenes de producción a compensar, lo que limitó su capacidad de actuar como estímulo real a la producción. Este nuevo criterio evidenció aún más las diferencias entre las políticas para los industriales y las políticas para el sector primario, ya que los primeros continuaron percibiendo subsidios por el volumen total de leche cruda adquirido.

5.3.4. Cuarta etapa de intervención estatal. Abril a Octubre de 2008.

- *Cambio de manos en el comercio exterior*

En abril de 2008, la resolución 3/08 de la ONCCA determinó que los exportadores pasarían a solicitar a este organismo los ROEL para poder remitir mercadería al exterior. Esta nueva resolución estableció que “la ONCCA emitirá el *Certificado de Registro de Operación de Exportación con arreglo al procedimiento reglado en artículo 5 de la resolución 5655/07, para ser presentado ante la Dirección General de Aduanas*” y liberar así el permiso de salida de la mercadería.

A pesar que el **ROEL es técnicamente una barrera más a las exportaciones**, desde el punto de vista político esta nueva resolución significaría que la Secretaría de Comercio Interior tuviera menos peso en la toma de decisiones respecto de los permisos de exportación. Pese a que más de 250 permisos de embarques de quesos y leche en polvo frenados por la Secretaría de Comercio Interior fueron liberados, este organismo continuó manteniendo los fuertes controles sobre el mercado interno, al que se destina el 80% de la producción de leche (Bertello, 2008a).

- *Incrementos de precios al consumidor y compensaciones*

El 2 de junio de 2008 la Secretaría de Comercio Interior acordó con los industriales, la autorización de un incremento del 8 % en el valor de una canasta de productos lácteos básicos, que a lo largo del año podría extenderse hasta un 30% en los productos no-básicos (Naishtat, 2008). Nuevamente, esto significó un nuevo debilitamiento de los espacios institucionales de dialogo, ya que se realizó por fuera del Grupo Lácteo o la MNPL. Sin embargo, las razones detrás de este acuerdo, se explicaron en la necesidad de disminuir las compensaciones a la producción y a la industria - que de por sí tenían grandes dificultades de gestión y plazo de pago. A su vez, el mecanismo de compensaciones vigente hasta ese momento discriminaba por tipo de producto a compensar, lo que significaba también un subsidio a los productos de mayor valor agregado.

Aun así, las nuevas compensaciones a la industria Láctea no contemplaron estos aspectos. El 6 de junio la RS ONCCA 685/2008 reglamentó la resolución 185/08 del Ministerio de Economía que extendió la vigencia del sistema de compensaciones para las usinas lácteas, al período comprendido entre el 1 de noviembre de 2007 y 31 de enero de 2008. Este mecanismo de compensaciones beneficiaría a las industrias por los litros de leche utilizados en la manufactura de productos lácteos para el mercado interno. El monto a compensar se calcularía como el 85% del diferencial menor entre el precio mensual pagado por litro de leche cruda o setenta y cinco centavos (\$ 0,75), y cincuenta y cinco centavos (\$0,55).

- *Acuerdos lácteo de adhesión dispar*

El 2 de julio de 2008 se firmaría un nuevo acuerdo lácteo³⁵ entre la industria, la producción y el gobierno. Sin embargo, si bien contó con la adhesión total de la industria y el gobierno, por parte del sector primario el apoyo fue dispar. Por la producción sólo rubricaron el convenio CAPROLEC, CAPAPROLE y la MEPROLSAFE, siendo rechazado por CAPROLER, APL y FAN. En un comunicado conjunto, SRA, CRA, FAA, UGT y CAPROLEBA denunciaron que el acuerdo apuntaría a "dividir" la unidad del campo lograda con la Comisión de Enlace en medio del conflicto por la RS 125/2008³⁶. En total, sólo adhirieron al acuerdo 2 de las 17 organizaciones que componen la MNPL.

³⁵ ANEXO IV: Acuerdo marco. 2 de julio de 2008

³⁶ Comunicado de Prensa Mesa de Enlace, 2 de Julio de 2008

Según el acuerdo, los productores, que hasta ese momento percibían entre 85 y 86 centavos por litro³⁷, pasarían a recibir como mínimo \$ 0,945 de parte de la industria en julio y agosto, en tanto que el Estado aportaría \$ 0,102 de compensación para que el valor final al tambero se ubique en \$1,047. Este subsidio, que sería retroactivo a junio de ese año, sería percibido por un máximo de 6000 litros por productores de hasta 12.000 litros diarios. El acuerdo estableció también que una comisión especial entre el Estado, la producción y la industria evaluara el seguimiento del acuerdo y cualquier revisión. Además, la industria recibiría un subsidio de 15 centavos por litro por una canasta de 16 productos básicos, mientras que para la exportación de leche en polvo, el valor de corte se elevaría a U\$S 3.116 por tonelada, contra los U\$S 2.770 vigentes a ese momento.

En relación a ello, las compensaciones para el trimestre junio-agosto 2008 fueron anunciadas el 21 de julio con la RS 169/2008 del MEyP reglamentadas con la RS 2409/08 ONCCA. Esta elevó el monto de la compensación por litro a \$0,102 como estableció el acuerdo, pero limitó el espectro de productores beneficiados. Serían alcanzados sólo los productores tamberos cuyo promedio diario de producción por cada uno de los meses no superara los 12.000 litros, pero compensando un volumen máximo de 6000 litros diarios. Esto representó nuevamente un desincentivo para la producción en los meses de menor oferta. Este mecanismo fue posteriormente extendido al mes de septiembre de 2008³⁸.

En cuanto a las compensaciones otorgadas a las industrias lácteas, según se había establecido en el acuerdo, el 19 de septiembre la RS ONCCA 4061/2008 reglamentó la RS MEyP 170/2008 que asignó los aportes para los meses de julio y agosto de 2008 por cada litro de leche utilizado en la elaboración de los productos que se destinasen al mercado interno. Al igual que los mecanismos precedentes, para acceder al beneficio sería condición necesaria presentar un informe favorable de la SECI sobre el cumplimiento de los precios de fábrica acordados. La compensación consistiría en \$0,15 por cada litro de leche utilizado en la elaboración de los productos comercializados en el mercado interno, durante los meses de julio y agosto de 2008, conforme a coeficientes de conversión establecidos por la misma resolución reglamentaria, y con carácter de pago inicial, la ONCCA emitiría la orden de pago correspondiente a 85% del monto solicitado.

- *Nuevo acuerdo lácteo e intento de “cambio de rumbo”*

El 24 de octubre de 2008 se firmó un nuevo convenio con industriales y los productores de Santa Fe, Córdoba y La Pampa, que estaría vigente por tres meses³⁹. A diferencia de todos los convenios anteriores, por primera vez la adhesión por parte de la industria fue parcial. De las 40 empresas miembros del CIL sólo adhirió tres: Sancor, La Serenísima y Nestlé, y por APyMeL, que tiene 160

³⁷ SAGPYA, precios informados por la industria.

³⁸ RS MEyP 576 /2008 31 de octubre de 2008, y ONCCA 7527/2008 del 14 de noviembre de 2008.

³⁹ ANEXO V: Acuerdo lácteo. 24 de octubre de 2008

socios, sólo dos. También se sumó al acuerdo la Junta Intercooperativa de Productores de Leche

El acuerdo estableció que tamberos recibirían por parte de la industria \$1,00 por litro de leche cruda. Se mantendría el precio de corte para las exportaciones de leche en polvo y las mismas alícuotas de derechos de exportación para quesos. Se continuaría con las compensaciones a las industrias a través de los subsidios de 15 centavos/litro de materia prima destinada a elaborar productos de consumo masivo, financiados por la recaudación de derechos de exportación. Se determinó también que de esos fondos podría crearse un “Stock de Intervención en el Mercado Lácteo”, para *“equilibrar la producción local con la demanda, tanto interna como externa de productos lácteos, en consonancia con los equilibrios fiscales”*. Paralelamente, CAPROLEC, MEPROLSAFE; y CAPROLECOBA, y APYMEL suscribieron un plan de trabajo que consistía en acciones claramente opuestas a la dirección de las políticas hasta ese momento: el adelanto de las compras de productos lácteos para abastecer los programas sociales, y la canalización de los stocks de quesos a través de los supermercados, y de exportaciones por medio de operaciones intracompañía de una de las multinacionales que suscribieron al acuerdo.

Sin embargo, la realidad del mercado - crisis financiera internacional, alta oferta de leche cruda –primavera- precios internacionales a la baja, y altos stocks- llevó a que las industrias que habían firmado el acuerdo de precios al productor no lo cumplieran. En respuesta a ello, desde la SECI se propuso implementar la “Ley de Abastecimiento”, lo que finalmente no sucedió.

- *Síntesis*

A continuación se presenta la tabla con el resumen de las principales intervenciones estatales en el sector lácteo en este periodo analizado:

Tabla 5.5. Principales regulaciones y eventos en la cuarta etapa de intervención estatal del SAG Lácteo.

Evento	Referencia	Fecha	Descripción
Compensaciones productores	RS MEyP 169/2008	21 de Julio de 2008	Para el periodo junio-agosto de 2008, se compensa 0,102 /LT hasta 6000 lts. Productores de más de 10.000 no se compensa.
	RS ONCCA 2409 /2008	1 de Agosto de 2008	
Compensaciones productores	RS MEyP 576 /2008	31 de Octubre de 2008	Para el periodo junio-agosto de 2008, se compensa 0,102 /LT hasta 6000 lts. Productores de más de 10.000 no se compensa.
	RS ONCCA 7527/08	14 de Noviembre de 2008	
Compensaciones Industrias	170/2008	21 de Julio de 2008	Para el periodo Julio-Agosto 2008 se compensa el 85% del monto. \$0,15 por litro, de acuerdo a coeficientes de conversión por volumen de productos destinados al mercado interno.
	4061/2008	19 de Septiembre de 2008	

Evento	Referencia	Fecha	Descripción
Acuerdo Lácteo	Acuerdo Marco Sector Lácteo 24 de octubre de 2008	24 de octubre de 2008	Por los industriales solo adhieren Sancor y La Serenísima y por la producción, tres organizaciones de productores. Se acordó un precio de \$1 por litro de leche cruda y un subsidio de \$0,15 por litro de leche cruda para las industrias. No se modificó el precio de corte ni los DDEE.
Acciones para el control de stocks de productos lácteos	Plan de trabajo SECI - Industria Láctea	4 de noviembre de 2008	Se acordaron acciones que incluirían adelantamiento de las compras del estado, promoción del mercado interno y acuerdos con los supermercados para la absorción de stocks, y colocación de quesos en el mercado interno a través de una multinacional y acciones de promoción por parte de la cancillería.

Fuente: Elaboración propia, (2012)

Esta serie de acuerdos y medidas en este periodo analizado es un claro signo del estado del SAG lácteo a ese momento. Se evidenciaban los efectos de la crisis internacional, que junto con el impacto de las sucesivas medidas hasta ese momento, limitaron la capacidad de acción de muchos de los agentes clave del sector. A pesar de la asignación de nuevos subsidios (aunque cada vez más limitados en su alcance) continuó el debilitamiento de los espacios de diálogo, reflejado en el dispar acatamiento de los acuerdos. En ese sentido, el plan de acción propuesto para revitalizar el sector llegó tarde por los precios en baja y sobrestocks, por lo tanto este presentaba serias debilidades para llevarse a cabo. Por un lado se planteaba comprometer al supermercadismo a absorber excedentes, pero no se establecían reglas claras acerca de cómo se llevaría eso a cabo, principalmente en términos de precio y volúmenes. Por otro lado promocionar las exportaciones resultaba paradójico luego de casi tres años de restricciones a las mismas, sumado a la pérdida de imagen de la Argentina como proveedor mundial. En ambos casos además, el escenario de recesión mundial impulsaba la caída de precios, lo que también resultaba un factor adverso para la colocación de estos excedentes de stocks.

Resumiendo, en un escenario económico adverso, las intervenciones estatales y la falta de coordinación entre los distintos agentes mostraron aún con más claridad, las debilidades del SAG lácteo argentino.

5.3.5. Quinta etapa de intervención estatal: cuarto trimestre de 2008 y primer trimestre de 2009. Nuevas medidas en un escenario económico mundial y nacional inestable.

En un escenario internacional de crisis económica y financiera que se evidenciaba a nivel local a través del decrecimiento de la actividad económica y de la devaluación del dólar, los distintos eslabones del sector lácteo reclamaban sobre la falta de cumplimiento de los acuerdos, las demoras en el pago de compensaciones y subsidios.

A principios de 2008, la resolución 8590/08 de la ONCCA dispuso la creación del "Registro Único de Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías" para todos los Registros de Operaciones de Exportación: ROE Rojo, ROE Verde y ROEL. El nuevo registro permitiría compartir la información acerca de las exportaciones entre la AFIP y la Dirección General de Aduanas, al que deberían inscribirse los agentes que se encuentren inscriptos ante el ONCCA en la categoría de exportador. La normativa detalla que si "*la matriz alimentaria se viera comprometida*" y se deban cerrar las exportaciones a algunos de esos productos, el organismo priorizaría a los contratos en él anotados. Esto significa que ante el cierre de exportaciones por escasez u otro motivo, el Gobierno luego beneficiará con la reapertura sólo a entidades registradas en su organismo.

Si bien la unificación de los registros era una pedido desde el sector agropecuario como una forma de agilizar la gestión de los permisos de exportación, surgió el temor que la medida en vez de acelerar los trámites para exportar, funcione como una nueva traba y presión al sector (Perfil, 2008).

En el primer trimestre de 2009 la situación del sector agropecuario estaba muy comprometida por la continua baja de los precios internacionales y la peor sequía en años. En ese contexto, el poder ejecutivo anuncio diversas medidas para el sector. **En materia de lácteos, se eliminaron las retenciones de todos los productos de exportación y el precio de corte para la exportación de leche en polvo entera, tal como estaba previsto en la RS 61/07 de la ONCCA.** Se otorgaría una compensación de 10 centavos por litros de leche a aquellos tamberos que produjeran hasta 3 mil litros por día, y un subsidio a favor de los tamberos que criaran terneros machos overos con un peso de alrededor de 130 kilos, de 200 pesos por animal.

Sin embargo, es factible afirmar que estas medidas llegaron tarde. El precio de corte vigente a ese momento era de 3116 U\$S /tonelada, pero el mismo había dejado de aplicarse de hecho a fines del 2008 cuando los valores de exportación de dicho producto cayeron por debajo de esa cifra (en febrero de 2009 se ubicaron en un promedio de U\$S 2.180). Por otro lado seguían vigentes los ROEL, lo que significaba que el Estado aún tenía el poder de limitar las exportaciones.

Al momento en que se escribió este trabajo, no fue posible hacer una apreciación del cumplimiento de los resultados de la implementación de estas últimas medidas, ya que el alcance temporal de esta investigación se limita a marzo de 2009.

5.4. Síntesis final y consideraciones del capítulo

El SAG lácteo ppresenta una historia de intervención hasta los 90, a partir de las políticas económicas que fueron de tipo desregulatorio y de libre mercado. En 2005 comenzó nuevamente un proceso de fuerte intervención estatal con el objetivo de controlar los precios al consumidor. Los mecanismos de intervención fueron básicamente tres: los **controles de precios internos, regulaciones que**

afectan la asignación de recursos entre los distintos eslabones del SAG (subsidios, derechos de exportación y precios máximos de exportación) y controles y restricciones al comercio exterior.

La intervención del estatal se desarrolló en un entorno donde los espacios de diálogo institucionales se fueron debilitando y desvirtuando vertiginosamente. La intervención del Estado se caracterizó por no tener una dirección clara, y además muchas veces contradictoria. Esto se evidencia cuando se trató de limitar el precio al productor, y luego, ante la merma de la producción y las protestas de elevarlo (fines de 2007). La política de control de exportaciones llevó a sobre-stocks y a fin de 2008, con precios en baja, se pretendió fomentar el consumo interno y la exportación.

Los sucesivos acuerdos firmados por los distintos representantes de los eslabones de SAG lácteo fueron careciendo cada vez más de adhesión, tanto al momento de la firma como de su posterior cumplimiento: sólo tuvieron carácter transitorio, sin ningún tipo de acciones programadas y que se efectivizaran en pos de una planificación de largo plazo. Otros puntos pendientes de cumplir en los sucesivos acuerdos y “programas de apoyo” incluyen la realización de estudios de diagnóstico de la cadena, o la implementación de sistemas transparentes de información de precios.

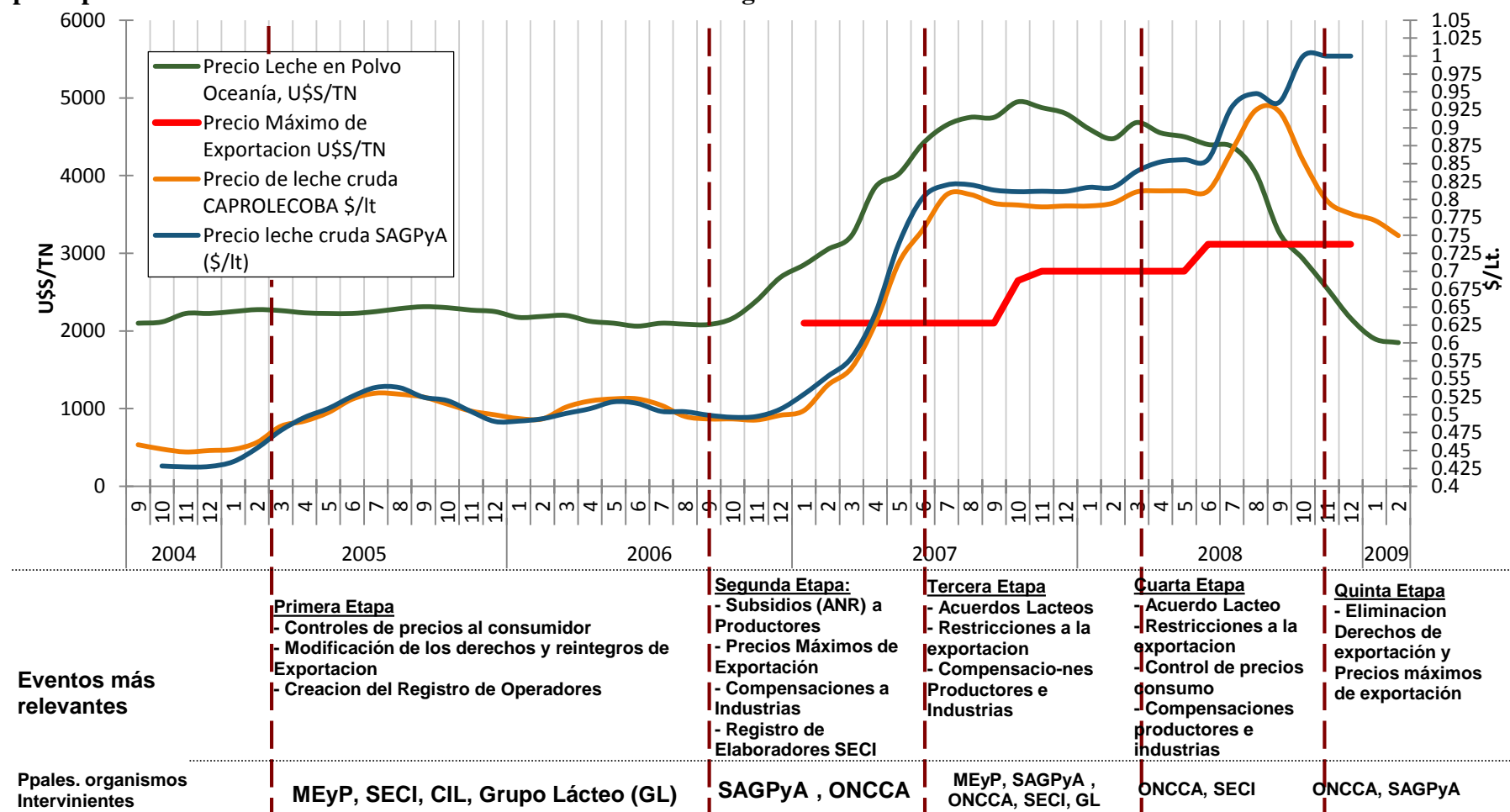
Esto trae a discusión el nivel de representatividad de las distintas organizaciones tanto de productores como industriales, y la unidad de criterio de los agentes que los componen. La distribución estuvo ausente en la mayor parte de las negociaciones con los industriales y productores, lo que también pone en tela de juicio el alcance de los mencionados acuerdos, sin la participación de un eslabón tan importante, ya que estos últimos negociaron directamente con la SECI. Acerca de este organismo, todos los entrevistados coincidieron en que su desempeño como regulador de la cadena generó un clima de negocios adverso al desarrollo de la actividad.

Los subsidios como las compensaciones y los Aportes No Reembolsables para las industrias y los productores fueron implementándose por periodos, beneficiando a la industria y/o a la producción. Sin embargo, muchas veces entraron en vigencia cuando el periodo de alcance ya había comenzado o incluso terminado, lo que restringió la capacidad de planificación de los agentes en el mediano o largo plazo. Si bien no es el objetivo de esta investigación analizar en detalle cómo fue la distribución de estos fondos, en términos de eficiencia por un lado (días al cobro) y beneficiarios efectivos, los mismos datos de la ONCCA publican que la mayor parte (más del 70%) fue destinado a la industria y concentrado en pocas firmas. Por otro lado, las entrevistas a referentes del sector alegan, que estos subsidios tuvieron un costo financiero importantísimo, ya que a pesar que la ONCCA autorizaba su pago, la efectivización del mismo a fines de 2008 llevaba un retraso de 6 meses para los grandes procesadores. Surge inevitablemente el cuestionamiento acerca de la capacidad de este mecanismo de estimular genuinamente la producción y la industrialización.

Los precios de referencia pactados en los mencionados acuerdos sectoriales no se cumplieron, lo cual se evidenció cuando el precio oficial de la leche cruda difirió -siendo superior- del informado por las organizaciones privadas (CAPROLECOBA por ejemplo) (Gráfico 5.2) según los liquidaciones a sus miembros. Este último punto merece una especial aclaración: el precio informado por las industrias a la SAGPyA – más allá de sus limitaciones ya que no reflejaba la realidad a nivel cuenca sino que era un resumen global a nivel país y de las empresas del CIL – se dejó de publicar en septiembre de 2008. Si bien no hubo una comunicación oficial al respecto, las probables causas de esta medida se encuentran en que justamente no se cumplían los precios acordados.

En relación a este último aspecto existieron importantes distorsiones en la asignación de recursos entre los distintos agentes del SAG. El Gráfico 5.2 presenta el precio de corte a la exportación y precio internacional de referencia. El área comprendida en la diferencia de precios entre esas dos series corresponde a las transferencias del sector exportador al Estado en concepto de precios máximos, a lo que se suma lo tributado en concepto de derechos de exportación. Paralelamente, una situación similar se observa con el diferencial entre el precio oficial de la leche cruda y el precio informado por los privados mencionado anteriormente, distorsión a partir de la cual se puede inferir que el sector industrial es menos perjudicado respecto del primario, ya que el precio de compra de su materia prima era menor al pautado oficialmente.

Gráfico 5.2: Evolución del precio internacional de la leche en polvo (Oceanía) y los precios domésticos de la leche cruda informados por la SAGPyA y CAPROLECOBA. Delimitación temporal de las distintas etapas –periodos- de la intervención e identificación de los principales eventos relacionados a la misma en el SAG lácteo argentino.



Nota: El precio de la SAGPyA de octubre a diciembre de 2008 corresponde a precio establecido según acuerdo lácteo vigente

Fuente: elaboración propia sobre datos de Dairy Market News, USDA, SAGPyA y CAPROLECOBA.

Por último, se observa que el sector vivió una **incertidumbre muy alta, producto que no sólo no existen políticas claras para la promoción del sector lácteo argentino, sino que esta serie de regulaciones han actuado en detrimento del crecimiento de la actividad**, aún en un contexto de mercado interno e internacional favorables, llegando a una situación más conflictiva como consecuencia de la desaceleración y crisis de la economía a fines del 2008. Esta **incertidumbre y turbulencia institucional no hace más que evidenciar con mayor fuerza el conflicto histórico existente entre los distintos eslabones del SAG, cuyo estudio se profundiza en los siguientes capítulos de este trabajo.**

CAPÍTULO 6: EVOLUCION DE LOS PRECIOS DE LA LECHE CRUDA Y PRODUCTOS LÁCTEOS AL CONSUMIDOR EN EL PERIODO BAJO ESTUDIO

6.1. Introducción

A fin de enriquecer el análisis de los dos capítulos siguientes – las restricciones a la articulación del SAG lácteo argentino, con foco en las relaciones industria-distribución y productor-industria - en este capítulo se describe el comportamiento de los precios de los productos lácteos en el contexto de la intervención del Estado.

Se utilizaron como valores de referencia para análisis los precios de la leche cruda informados por CAPROLECOBA, y precios de productos lácteos relevados e informados por ADELCO (Asociación de Defensa del Consumidor). Se presenta un análisis de la evolución de los precios de los productos lácteos al consumidor respecto de la participación en el precio final del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado.

Este análisis intenta dar una aproximación a la apropiación de las rentas generadas, aunque la falta de estadísticas oficiales fidedignas es una restricción para poder realizar ese estudio en forma precisa para cada etapa de la cadena.

6.2. Análisis de la evolución de los precios de los productos lácteos al consumidor y la leche cruda entre 2006 y 2009

Entre 2006 y 2009, de la mano de la inflación generalizada, los precios al consumidor de productos lácteos y el precio de la leche al productor fueron aumentando, aunque no de la misma manera. A modo introductorio, la tabla siguiente resume la variación de los precios de los 4 productos lácteos y la leche cruda que son analizados en este capítulo. Los resultados permiten inferir a priori que el incremento de los precios no benefició a todos los productos por igual, siendo la materia prima la que menor aumento registró (33%), y el otro extremo el queso port salut de marca líder (77%) fue el que más se revaluó en términos nominales.

Tabla 6.1: Variación de precios al consumidor de leche fluida y queso port salut marca líder y segunda marca en CABA y conurbano. Marzo de 2006 a febrero de 2009.

Producto/mes		Precio (\$)		Variación (%)
		mar-06	feb-09	
Leche fluida (lt)	Marca Líder	1,53	2,27	48%
	Segunda Marca	1,36	1,85	36%
Queso Port Salut (kg)	Marca Líder	15,34	27,21	77%
	Segunda Marca	13,57	22,84	68%
Leche cruda (lt)		0,57	0,75	33%

Elaboración propia en base a Adelco y CAPROLECOBA

Nota: Esta tabla compara datos de marzo de 2006 a febrero de 2009, ya que hay disponibles valores para las 4 variables en ambos puntos temporales. Los gráficos a continuación amplían la serie tomando valores desde fines de 2005 a marzo de 2005 cuando es posible

El análisis particular para cada producto se presenta en los gráficos a continuación -basados en los datos de ADELCO y CAPROLECOBA - y complementados con información obtenida de entrevistas a expertos⁴⁰. Nótese que la participación de la industria y de la distribución se presentan unificados, ya que no fue posible contar con datos estadísticos confiables sobre precios mayoristas, sumado a que la iniciativa desde el Estado y la MNPL para la realización de estudios puntuales sobre este aspecto se encuentra detenida al momento en que se presenta esta tesis.

Hasta mediados de 2007 la materia prima presentó un aumento de participación del valor al consumidor de la leche fluida, **a expensas de la participación de la industria y la distribución, sobre todo en el caso de las segundas marcas**. Esto se explica principalmente por la implementación de controles de precios al consumidor, que pusieron un techo al valor de los productos en góndola y/o también porque su precio en góndola por una cuestión de competencia se ubica por debajo de una marca líder. Los precios al productor y su participación en el precio al consumidor comienzan a retroceder a mediados de 2008, en un contexto de **sobrestock de productos lácteos**. En ese periodo se recuperó la participación de la industria + distribución.

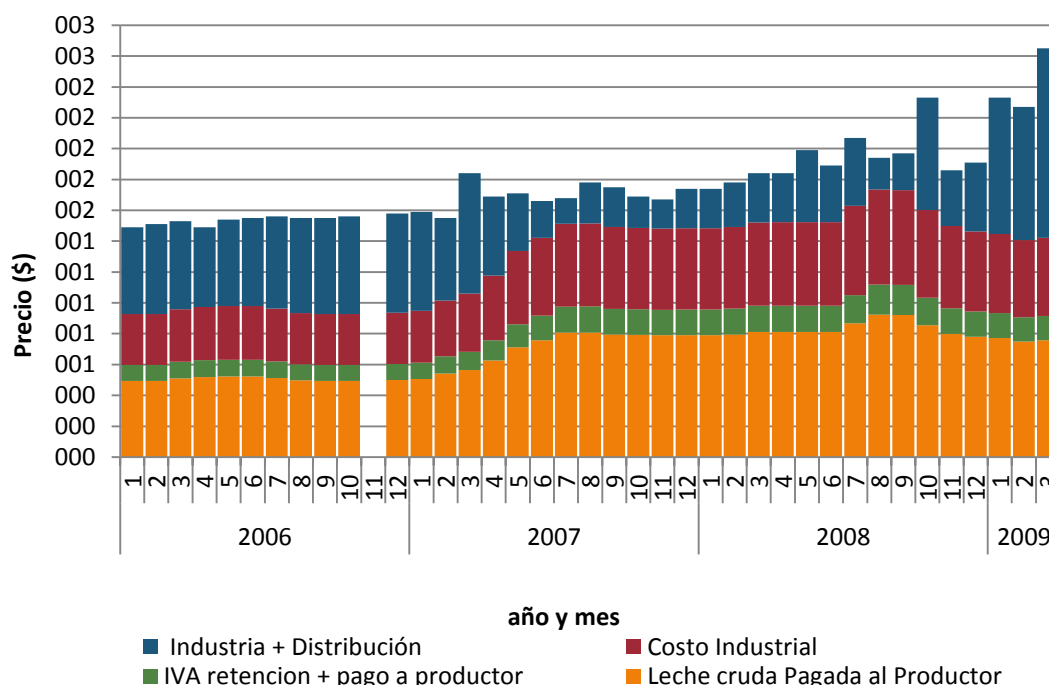
⁴⁰ Para el cálculo de las variables analizadas en este capítulo se consideraron los siguientes parámetros:

- Costo de industrialización a queso port salut: 80% leche cruda + 20% costo industrial. (Fuente: entrevistas a expertos)
 - Costo de industrialización a leche fluida: 60% leche cruda + 40% costo industrial. Fuente: entrevistas a expertos
- Para calcular la cantidad de litros utilizado, se tomó como referencia la RS 4061/2008 ONCCA que establece coeficientes de conversión para la elaboración de leche cruda a productos lácteos, hace falta 1 litro de leche cruda para elaborar 1 litro de leche fluida, y 8,060 litros de leche cruda para elaborar un kilo de queso port salut

Los costos industriales son a modo de referencia y fueron obtenidos en base a entrevistas a expertos. Dado la heterogeneidad del sector industrial y la falta de información estadística comparable, se reconoce que estos coeficientes utilizados son “débiles” metodológicamente. El objetivo de su uso es principalmente tener una aproximación a la participación de los distintos componentes del precio en góndola.

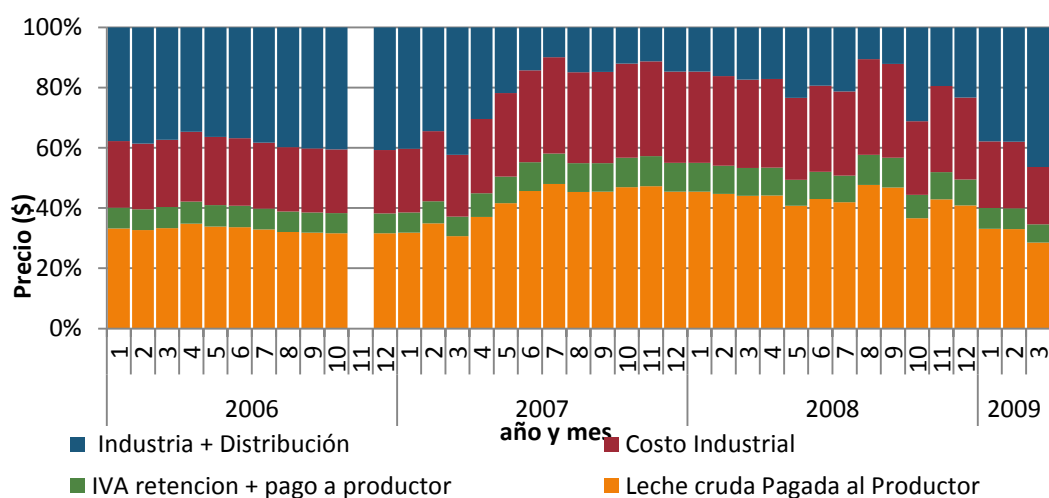
- IVA de 21% para el queso port salut.
- IVA Leche fluida: No se considera el IVA al consumidor, ya que de conformidad con lo establecido por el inciso f) del artículo 7º de la Ley de IVA, está exenta en el impuesto la venta de leche fluida o en polvo, entera o descremada sin aditivos, cuando el comprador sea un consumidor final, el Estado, entre otros. Pero, dado que la leche cruda si tributa (21%, del cual 10,5% es retenido por la industria) este componente fue incluido dentro del cálculo. Para poder calcular de forma fehaciente el componente IVA en el

Gráfico 6.1: Evolución del precio nominal de la leche fluida de marca líder al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, y su composición respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en el periodo de enero de 2006 a marzo de 2009.



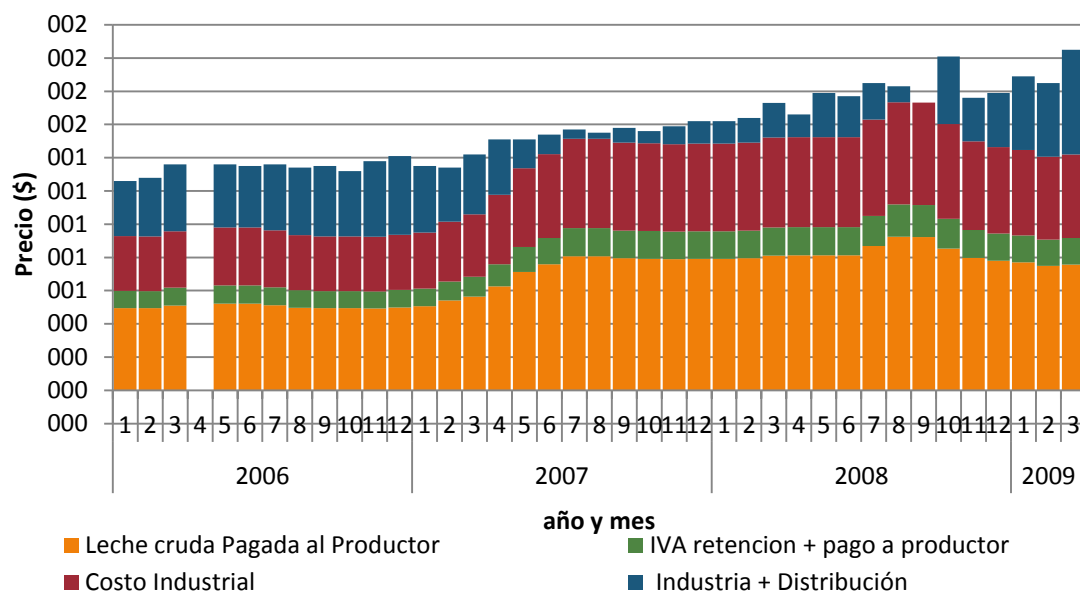
Fuente: elaboración propia sobre datos de CAPROLECOBA, ADELCO y entrevistas a expertos

Gráfico 6.2: Evolución de la composición del porcentual del precio de la leche fluida de marca líder al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en el periodo de enero de 2006 a marzo de 2009.



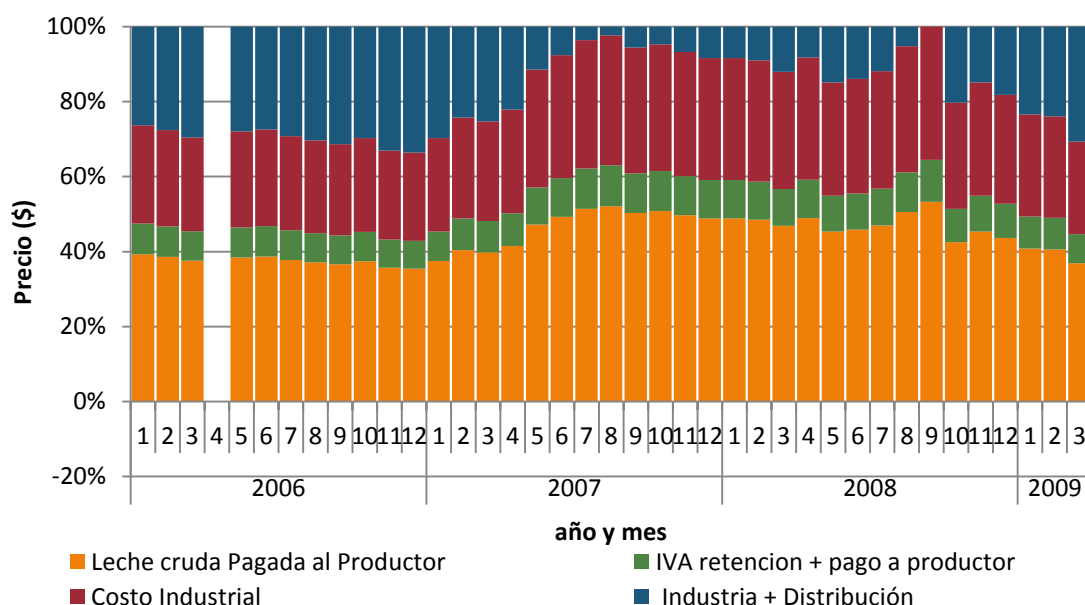
Fuente: elaboración propia sobre datos de CAPROLECOBA, ADELCO y entrevistas a expertos

Gráfico 6.3: Evolución del precio nominal de la leche fluida de segunda marca al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, y su composición respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en el periodo de enero de 2006 a marzo de 2009.



Fuente: elaboración propia sobre datos de CAPROLECOBA, ADELCO y entrevistas a expertos

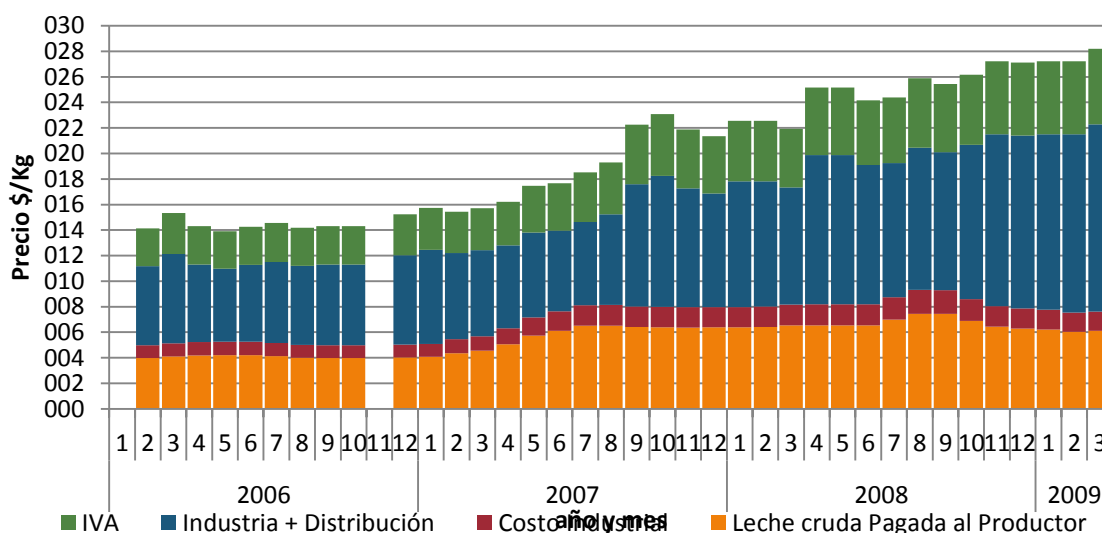
Gráfico 6.4: Evolución de la composición del porcentual del precio de la leche fluida segunda marca al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en periodo de enero de 2006 a marzo de 2009.



Fuente: elaboración propia sobre datos de CAPROLECOBA, ADELCO y entrevistas a expertos

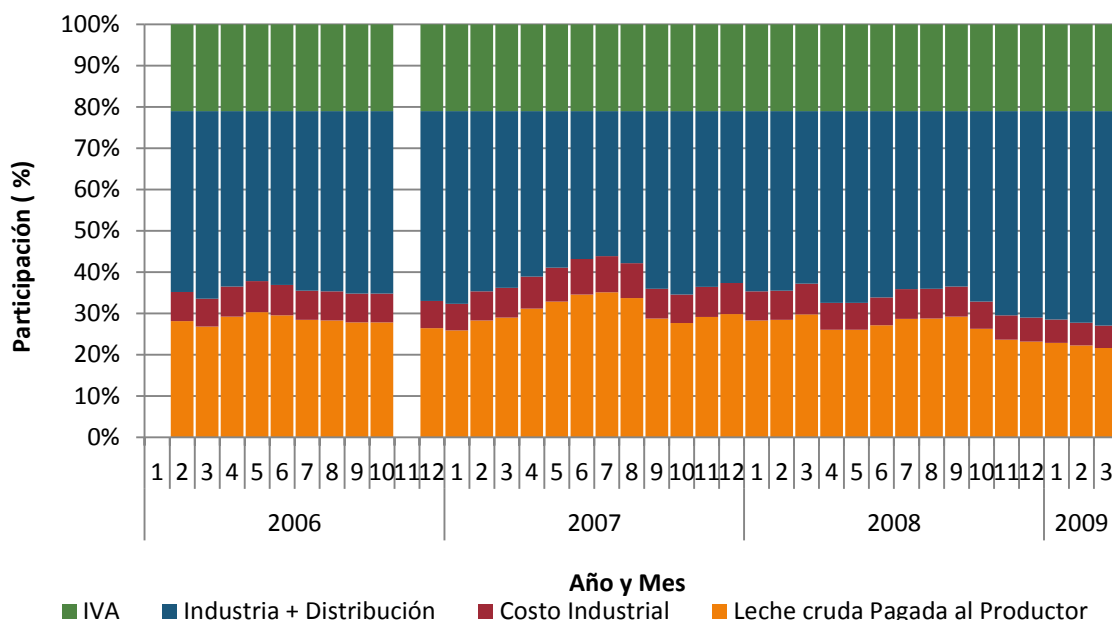
En el caso del queso port salut, la producción primaria fue participando gradualmente en menor proporción del precio final al consumidor y la fracción “Industria + distribución” fue aumentando. Esta capacidad de tomar margen por parte de estos dos eslabones se explica porque en el caso de las primeras marcas los controles eran “menos fuertes” que en las segundas marcas. Para las industrias multiproducto, los menores controles sobre productos Premium permitían “recuperar margen” con respecto a los productos como la leche fluida que estaban bajo fuerte control. Si bien el queso port salut es un producto de consumo masivo monitoreado por la SECI, el queso cremoso fue el más controlado de todos.

Gráfico 6.5: Evolución del precio nominal del queso port salut marca líder al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, y su composición respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en el periodo de enero de 2006 a marzo de 2009..



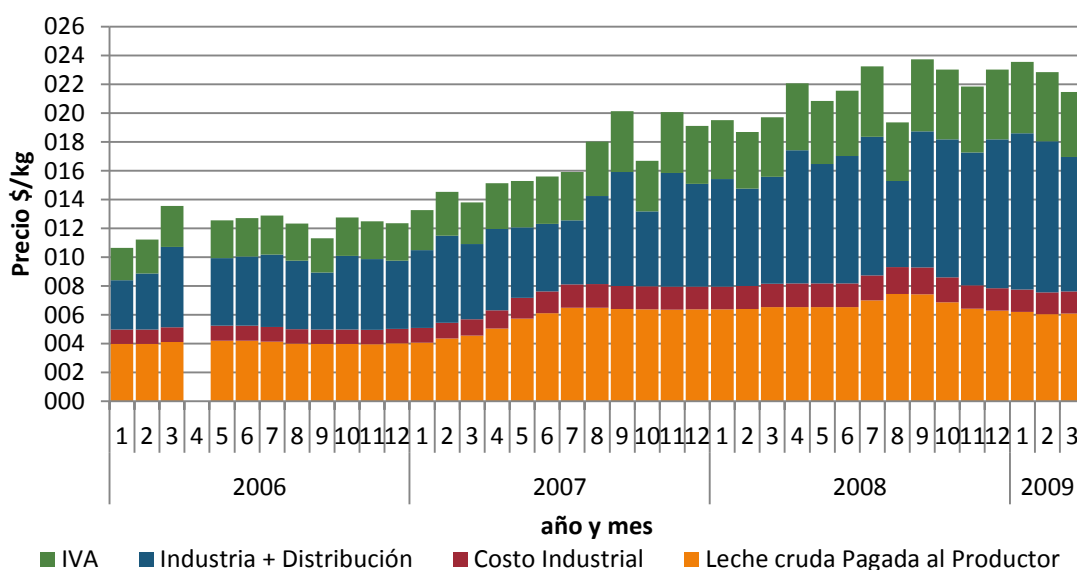
Fuente: elaboración propia sobre datos de CAPROLECOBA, ADELCO y entrevistas a expertos

Gráfico 6.6: Evolución de la composición del porcentual del precio del queso port salut marca líder al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en el periodo de enero de 2006 a marzo de 2009.



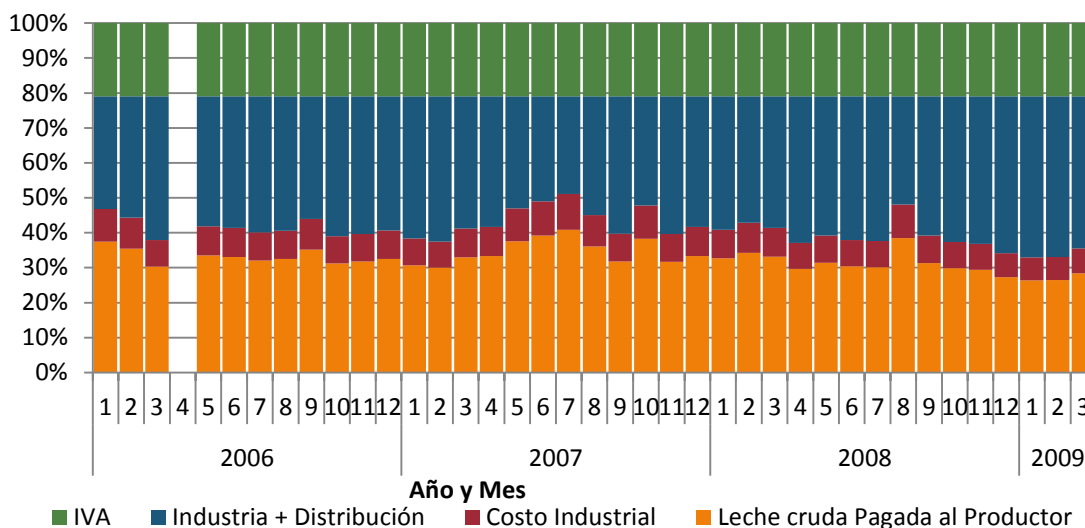
Fuente: elaboración propia sobre datos de CAPROLECOBA, ADELCO y entrevistas a expertos

Gráfico 6.7: Evolución del precio nominal del queso port salut segunda marca al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, y su composición respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en el periodo de enero de 2006 a marzo de 2009.



Fuente: elaboración propia sobre datos de CAPROLECOBA, ADELCO y entrevistas a expertos

Gráfico 6.8: Evolución de la composición del porcentual del precio del queso port salut segunda marca al consumidor en supermercados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, respecto del costo de la leche cruda, los costos industriales, la participación de la industria y la distribución y el Impuesto al Valor Agregado en el periodo de enero de 2006 a marzo de 2009.



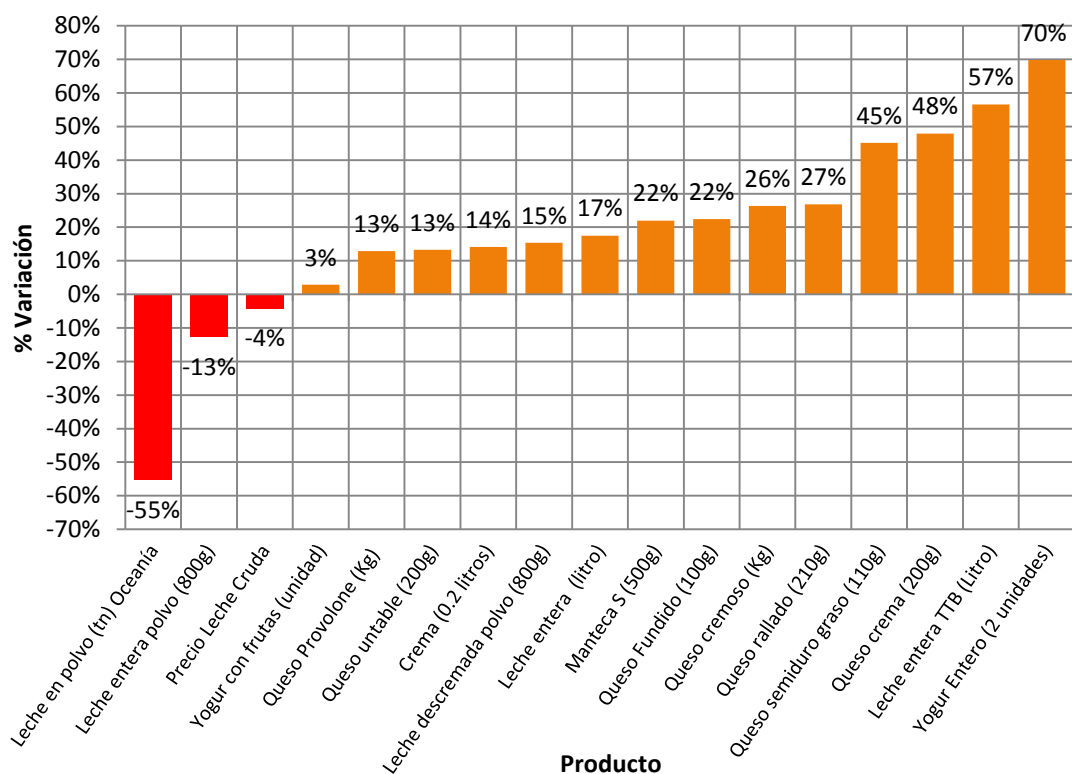
Fuente: elaboración propia sobre datos de CAPROLECOBA, ADELCO y entrevistas a expertos

En estos productos considerados de “primera necesidad” -o por lo menos si consideramos como tales los de segundas marcas- el IVA juega un papel importante en el precio final al consumidor, explicando un cuarto del mismo (21%). Es decir, por un lado las políticas del Estado buscaron frenar el alza de los productos, pero la misma estructura tributaria tiene un peso importantísimo en la conformación del mismo. En marzo de 2009, el IVA (neto, descontando devoluciones) representaba el 30,7% de los recursos tributarios recaudados por la AFIP a nivel nacional.

En el siguiente gráfico se analiza la variación de precios entre enero de 2008 y marzo de 2009 de una canasta productos lácteos destinados al mercado interno, el precio internacional de la leche en polvo y el valor de la leche cruda al productor. Se considera al mes de enero de 2008 es como referencia del periodo, debido a que el precio internacional de la leche en polvo aún estaba en valores récord, junto con los demás *commodities* agrícolas.

Se observa que en ese periodo el precio internacional de la leche en polvo tuvo una variación negativa del 66%: en enero de 2008 era de 4.060 US\$/tn y en marzo de 2009 de 2050 US\$/tn. El precio de la leche cruda al productor retrocedió un 4% (de \$0,791 a \$0,757) mientras, todos los productos lácteos presentaron aumentos desde un 3% a un 70%, siendo el promedio general de los incrementos de los productos de un 25%. La leche en el polvo fraccionada fue el único producto que bajó de precio en el periodo.

Gráfico 6.9: Variación del precio nominal mensual promedio de la leche en polvo (US\$/tn referencia Oceanía), el precio de la leche cruda pagada al productor (CAPROLECOBA) y de 15 productos lácteos destinados al mercado interno en supermercados de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Periodo enero 2008 a marzo 2009.



Fuente: elaboración propia sobre datos de USDA, CAPROLECOBA y Billion Prices Project Harvard University (www.inflacionverdadera.com)

Estos resultados permiten llegar a la conclusión de que en el periodo analizado los incrementos de precios al consumidor no fueron trasladados en forma proporcional “hacia atrás” en la cadena. Los eslabones más perjudicados fueron la producción primaria, los elaboradores de leche en polvo, producto de la baja del precio internacional y los sobrestocks por las restricciones a la importación, y los elaboradores de productos controlados por el gobierno. Estos últimos, en el caso de las marcas líderes multiproducto podrían “recuperar” margen a través de otros productos cuyos precios no fueran controlados por el gobierno.

6.3. Síntesis y consideraciones del capítulo

Si bien las políticas y medidas aplicadas al SAG lácteo tuvieron el objeto de “estabilizar los de precios de productos del sector lácteo destinados al mercado interno” “desacoplándolos” de los precios internacionales, en la práctica eso no sucedió, ya que continuaron creciendo de la mano de la inflación aun cuando el costo de la materia prima se redujo. A su vez, el impuesto al valor agregado fue un componente los precios, ya que creció proporcionalmente con los mismos al ritmo de la inflación. Los incrementos de precios al consumidor no fueron trasladados de forma proporcional “hacia atrás” en el SAG. Los eslabones más perjudicados fueron la producción primaria, los elaboradores de

leche en polvo, producto de la baja del precio internacional y los sobrestocks por las restricciones a la exportación, y los elaboradores de productos controlados por el gobierno. Esto últimos, en el caso de las marcas líderes multiproducto podrían “recuperar” margen a través de otros productos cuyos precios no fueran controlados por el gobierno.

Como se indicó al comienzo de este capítulo, existen grandes restricciones para profundizar este análisis, entre ellas:

- Disponibilidad de series fidedignas de precios mayoristas y al consumidor de productos comparables entre sí para un análisis
- Disponibilidad de información que permita calcular un costo industrial promedio para los distintos tipos de industria y de producto
- Disponibilidad de series de precios de leche cruda a nivel cuenca

CAPÍTULO 7: RESTRICCIONES Y LIMITACIONES A LA ARTICULACIÓN DEL SAG LÁCTEO: LA RELACIÓN INDUSTRIA - DISTRIBUCION

7.1. Introducción

En este capítulo se caracterizan las transacciones entre los eslabones industria-distribución del SAG lácteo argentino a partir del análisis de las estructuras de gobernanza presentes en términos de precio, plazos, salvaguardas y activos específicos involucrados y de las relaciones de poder y dependencia entre los agentes involucrados.

7.2. Identificación de los orígenes de dependencia y de fuentes de poder en la transacción industria-distribución

7.2.1. Orígenes de dependencia

a) Ventas y beneficios

En términos de ventas y beneficios que los industriales obtienen de operar con grandes compradores. Se entiende como grandes compradores a los supermercados, hipermercados y los grandes mayoristas, considerados de ahora en adelante como “supermercados”, en tanto no se establezca una diferencia específica. (El-Ansary & Stern, 1972; Bucklin, 1973) y viceversa, se observa que:

- Los **industriales dependen de los supermercados** debido a que constituyen un canal de distribución conveniente porque permiten colocar grandes volúmenes de producto en pocos clientes, lo que simplifica la operatoria logística y administrativa. Esta dependencia se incrementa en escenarios de sobreoferta de producto, y cuanto mayor es la participación de las ventas vía este canal. Otro aspecto que incrementa la dependencia en términos de ventas y beneficios es que el supermercadismo otorga “seguridad” de pago, ya que no es común que estos incurran en situaciones de morosidad.
- Los **supermercados dependen de los industriales** debido a que los productos lácteos son de **consumo masivo**, por lo que forman parte de la oferta básica en los puntos de venta. Sin embargo, dependiendo del producto y de la marca, se observa que existen distintos niveles de dependencia, ya que los supermercados tienen mayor o menor número de proveedores posibles. Este punto se amplía más adelante.
- Otro indicio **de la asimetría de la dependencia** entre las partes es el **portafolio de productos en relación a la contraparte**: una industria mediana-grande puede vender entre el 20% y 70% de sus productos al supermercadismo, mientras que estos últimos venden de 20.000 a 70.000 productos diferentes.

Esta dependencia es aun más crítica al considerar que el punto de venta es el lugar donde el 70% de los consumidores toman sus decisiones de compra (Fossati, 2007). Por ende, la capacidad de los industriales de llegar de manera efectiva al mismo influye en sus ventas y beneficios.

b) Inversiones en activos específicos e inversiones compensatorias

La dependencia de los industriales para con los supermercados aumenta con las inversiones en activos específicos realizadas en la relación para con el supermercadismo,

y disminuye con las inversiones compensatorias que los protegen de posibles comportamientos oportunistas (y viceversa). A medida que las inversiones específicas en la relación sean más difícilmente utilizables fuera de la misma por su elevada especialización, la parte que las ha realizado ve incrementada su dependencia. Este tipo de dependencia se observa en los siguientes aspectos:

- Un activo específico importante de los supermercados **es el desarrollo y performance de los puntos de venta, lo cual está relacionado también a la propia marca del supermercado**. Estas inversiones en activos específicos están vinculadas a la localización geográfica de los puntos de venta, su marca y posicionamiento en la mente del consumidor. Los industriales han ido incrementando su dependencia, ya que el número de alternativas en el canal se ha ido reduciendo en un grupo de agentes con cada vez mayor participación en el mercado de alimentos. Particularmente, luego del proceso de fusiones y adquisiciones Jumbo-Disco o Carrefour- Norte, actualmente el sector maneja diferentes formatos dependiendo de las necesidades, exigencias, gustos y niveles de ingreso del consumidor⁴¹. Este tipo de inversiones en desarrollo de puntos de venta hace a la efectividad de los mismos para lograr los volúmenes de venta objetivo de los industriales.
- La inversión en activos intangibles, como es el desarrollo de marcas y posicionamiento es un elemento clave que hace al desempeño de los productos en el mercado. Para ello, las industrias adecuan su marketing mix, lo que implica inversiones en publicidad, en desarrollo y presentación del producto, inversión en fuerza de ventas en los canales de distribución objetivo. En este aspecto, es clave remarcar la diferencia existente entre las marcas líderes y las segundas marcas (PyMEs).

En el caso de los productos de marcas líderes, los supermercados tienen una alta dependencia para con los industriales que los proveen. Esto se debe a que independientemente del margen que aporte la venta de los mismos, se trata de productos que forman parte de la elección del consumidor dentro de su mix de compra. Si los supermercados no los ofreciesen, el comprador terminaría por ir a buscarlo a otro punto de venta de la competencia, o incluso a otro canal de distribución (almacenes, autoservicios). Esto podría significar que el consumidor deje de comprar los demás productos de su mix de compras. En relación a este último aspecto, la diferenciación del producto es una estrategia que permite equilibrar la dependencia para con los supermercados: la marca de las industrias líderes genera dependencia del supermercado para con el proveedor.

En el caso de las segundas marcas - donde predominan las PyMes – los supermercados tienen una baja dependencia, ya que pueden cambiar de proveedor más fácilmente debido a la cantidad de proveedores existentes debido a la baja diferenciación y posicionamiento del producto de PyMes lácteas elaboradoras de quesos principalmente. “Uno en la góndola pide queso Mar del Plata, o queso

⁴¹ Ejemplo de esto es el desarrollo de puntos de venta intermedio entre el hipermercado y supermercado, con una superficie de 4000 metros cuadrados y diseño austero, donde se ubican los productos en cajas apiladas, apuntando específicamente al precio. Algunas marcas adoptaron un el formato sin cambiar el nombre de la cadena, como Carrefour y Jumbo, mientras que en otros casos se lanzan con nuevo nombre como es el caso de Wal Mart (Chango más) y también de CENCOSUD, que inauguró locales más chicos llamados Veja, la marca utilizada para un target de un sector medio o bajo (Infobrand, Marzo de 2007)

cuartirolo, o fresco no está pidiendo una marca de una PyME específica” (Eduardo Garcia Maritano, comunicación personal, 2010).

Otro tipo de inversión en activos específicos en esta interface es el desarrollo de marcas blancas por parte de varias empresas industriales. Para las industrias, estas inversiones pueden tener un doble objetivo: por un lado, la fidelización del supermercado y fortalecimiento del canal de ventas; y por otro, como una forma de ganar participación de mercado de forma indirecta, compitiendo de esta manera con las segundas marcas. Sin embargo, la elaboración de marcas blancas genera una alta dependencia de los industriales para con los supermercados debido a que se convierten en la única alternativa para su comercialización, mientras que el supermercado puede reemplazar al proveedor con mayor facilidad ya que por lo general se trata de productos *commodity* (quesos, crema, manteca) y el consumidor sólo reconoce la marca del supermercado y del elaborador.

- A su vez, la marca del supermercado –intangible – es un factor importante para el industrial al momento de seleccionar el canal de venta, ya que su presencia en el mismo hace a la imagen del producto y la estrategia de marketing detrás del mismo. En este caso, los supermercados tienen una baja dependencia para con los industriales, ya que pueden operar con múltiples proveedores. Las industrias por sí mismas no poseen puntos de venta propios, solo pueden compensar la dependencia operando con distribuidores mayoristas que gestionan sus propias redes de puntos de venta.
- En términos de activos fijos, las inversiones por parte de las industrias son aquellas requeridos en el procesamiento, así como el desarrollo de productos acordes a las necesidades del mercado.

c) *Desempeño de roles*

Los industriales estarán más motivados en mantener la relación con los supermercados (y viceversa) cuanto más alto sea el nivel de desempeño de las funciones que estos realizan y que favorecen a sus objetivos (en base a Frazier et al, 1989). Esto se observa cuando

- los industriales dependen de la performance del supermercado como canal de distribución para sus productos de venta, debido a que estos permiten canalizar grandes volúmenes a una alta rotación
- Los **supermercados dependen de los industriales cuanto mejor es la performance en ventas del producto**. Esta dependencia se observa principalmente en las primeras marcas, donde los productos lácteos tienen un alto grado de diferenciación (Ej. quesos en hebras, yogures con propiedades funcionales, etc).

7.2.2. Identificación de las fuentes de poder

Las fuentes de poder identificadas en esta interface son las siguientes se detallan a continuación.

a) *Poder de coerción*

El poder de coerción, al igual que el poder de legitimidad, se origina en la dependencia de los industriales para con los supermercados como canal efectivo para comercializar sus productos. En ese sentido, **los industriales perciben un mayor efecto negativo de discontinuar sus ventas que apelar, discutir o establecer algún tipo de medidas punitorias frente al comportamiento de los mismos**. Esta situación es crítica en las PyMEs que en términos de ventas y beneficios son altamente dependientes del canal de venta.

Los comportamientos típicos asociados al poder de coerción son la reticencia a negociar por parte de los supermercados, la amenaza de reemplazar/incrementar proveedores en el rubro o diversificar la oferta de marcas blancas.

El liderazgo que los supermercados poseen en el canal en términos de dimensión, participación de mercado y posición financiera- se manifiesta principalmente en los distintos mecanismos “coercitivos” que son impuestos cuando efectúan los pagos a sus proveedores. Al momento de “liquidar” volúmenes y precio acordados, los supermercados remiten a sus proveedores pagos en dinero y “notas de débito”.

Tradicionalmente las “notas de débito”, han sido instrumentos contables de típico uso de los proveedores para cobrar las tasas de intereses punitorios o compensatorios por la demora en el pago (Barrionuevo, 2008). El uso de notas de débito por parte de los supermercados representa importantes descuentos en ventas para los industriales: Entre ellos, se identifican (según Barrionuevo, 2008 y entrevistas a expertos):

- **Débitos por publicidad:** son aquellos que tienen vinculación con la ubicación de la mercadería en las góndolas del supermercado (puntera de góndola, etc), nominación del proveedor en folleterías y publicidad ofertas, publicaciones de revistas específicas del supermercado. Los descuentos en concepto de publicidad son más frecuentes en las marcas líderes. Esto se debe a que por un lado es conveniente para las mismas desde el punto de vista comunicacional, y por otros, los descuentos en productos líderes atraen clientes a los puntos de venta.
- **Donación forzada de producto:** este tipo de mecanismo se da cuando por ejemplo una cadena de supermercados inaugura un punto de venta. El supermercado imponen a los proveedores abastecerles durante un periodo de tiempo sin cargo. En las liquidaciones, esto se materializa con la retención de dinero por ese concepto.
- **Participación en promociones no acordadas:** Como parte de sus estrategias de marketing y de precios, los supermercados lanzan promociones periódicas (descuentos, promociones) donde el costo de las mismas es asumido por los proveedores, en forma de débitos.
- **Débitos por “devolución de mercadería”:** Se dan cuando el producto no tiene una rotación suficiente y está cercano a su fecha de vencimiento. También ocurre que, ordenada la devolución de mercadería, esta no sea pasada a retirar en tiempo y figure el costo de almacenaje en otra nota de débito. Incluso, si el supermercado destruye la mercadería que considera en mal estado y además del débito por tal mercadería, cobra el servicio de destrucción de la misma (Barrionuevo, 2008). A veces estas devoluciones se dan por fallas en la gestión y logística del supermercado: sobre-stocks, debido a un débil análisis de la demanda del

producto por punto de venta, o por ejemplo, por no poder procesar los códigos de barras en la línea de cajas debido a problemas informáticos.

Las dos últimas modalidades de descuentos ocurren con mayor intensidad cuando el proveedor es altamente dependiente del supermercadismo, como es el caso de las PyMEs. Con las marcas líderes este tipo de comportamientos se da “con relativa mesura” ya que un conflicto es indeseado porque ambas partes son altamente dependientes.

b) Poder de recompensa

El poder de recompensa es aquel cuya base está en la propia habilidad para recompensar con los medios disponibles a un miembro de un canal, a cambio de un determinado comportamiento.

Se observa poder de recompensa por parte de los industriales (especialmente los multiproducto), en forma de mayores precios y volúmenes de ventas. Por ejemplo, Danone fue el segundo mayor anunciante en Argentina durante la década 2010-2009⁴², lo que impulsa un mayor volumen de ventas. A su vez, y particularmente en contexto de alta demanda de productos lácteos, otra forma de recompensa de los industriales para con los supermercados es el aseguramiento preferencial de abastecimiento periódico. En respuesta a ello, los supermercados tienden a negociar de forma más equilibrada los precios de los productos. A su vez, facilitan a las primeras marcas concesiones con respecto a aspectos referidos a “espacio en góndola” o promoción en el punto de venta.

En base a ello, se observa que el poder de recompensa, que es ejercido de alguna manera por ambas partes, permite en algunos casos actuar de forma cooperativa, aumentando los beneficios conjuntos.

c) Poder de información

La información es una fuente de poder clave en el ejercicio de poder por parte del supermercadismo. El poder de información de los supermercados se basa tanto en conocimiento del consumidor, como en el conocimiento de los proveedores existentes para cada producto. La información es la base para la formulación e implementación de estrategias comerciales y de selección y gestión de proveedores.

En cuanto al consumidor, los supermercados disponen de la información proveniente de sus ventas, que es registrada al momento en que los productos son marcados en la línea de cajas. Por lo general, los supermercados poseen un departamento especializado en estas cuestiones, pero a su vez brindan esta información a consultoras especializadas en la materia (Nielsen, Euromonitor, LatinPanel, CCR, etc). Esta información suele estar disponible al público pasado los 6 meses, y se comercializa como informes privados, que son adquiridos principalmente por grandes empresas, entre ellas, los demás supermercados.

⁴² Fuente: “Los veinte anunciantes argentinos de la década”: 06.04.2010 <http://www.adlatina.com/node/105868>

La disponibilidad de información permite analizar la performance de producto/s y marcas, comparar proveedores, entre sí; identificar tendencias y/o comportamientos puntuales. A su vez, permite medir fehacientemente la posibilidad que las marcas propias puedan ser una opción válida contra productos existentes en el mercado.

Es decir, la información permite al supermercado ser el eslabón del sistema que más conoce al consumidor en su proceso de decisión de compra con un nivel de detalle de productos y canastas de productos, tanto a escala nacional como regional y local.

La información sobre el consumidor ha sido una importante herramienta en la reorganización de los sistemas de distribución con el proceso de fusión y adquisiciones, donde los grandes grupos hoy no solo gestionan híper y supermercados si no también cadenas de *hard discount*, o pequeñas cadenas que permiten llegar a segmentos que debido a su densidad poblacional y lejanía de los grandes centros urbanos no sería posible alcanzar con el formato de grandes locales de supermercados.

Por otro lado, el conocimiento de sus proveedores, sus precios de venta, e incluso hasta de sus costos de producción, es el factor que más otorga poder a los supermercados, ya que tienen un amplio conocimiento de la oferta disponible y los precios de los distintos competidores. Con ello, al momento de la negociación los supermercados están mejor preparados para saber cuál es el precio más bajo que un proveedor está dispuesto a ofrecer.

Esta fuente de poder ha sido potenciada con la intervención del Estado: la intervención en el INDEC ha desvirtuado los sistemas de información mayoristas y al consumidor así como las estimaciones de ventas en el canal, ya que termina por magnificar las asimetrías de información para la toma de decisiones.

d) Poder de persuasión

Los mecanismos asociados a esta fuente de poder están presentes bajo la forma de pagos por espacio en góndola preferenciales o promoción en los puntos de venta. De esta manera, los supermercados consolidan su posición como canal atractivo para la venta y promoción de los productos, y a su vez, desarrollan la capacidad de gestionar la competencia entre marcas.

e) Poder de legitimidad

Paralelo a cualquier legislación o de acuerdo contractual vigente se ha desarrollado en esta interface un fuerte poder de legitimidad de tipo “tradicional” en el que los industriales, en base a su dependencia en los supermercados, terminan por aceptar todas las prácticas comerciales de los supermercados como parte de las reglas de juego propias del negocio. Esto abarca la imposición de débitos en términos no acordados previamente –aspectos que se desarrollan en los distintos puntos de este apartado como fuentes de recompensa y coerción – o la modificación de las notas de pedido con tiempos de anticipación fuera de los estipulados sin ofrecer compensación alguna.

Es notable mencionar que antes de la expansión del supermercado en los '90, este poder lo detentaba con exclusividad la industria procesadora (Barrionuevo, 2008).

f) Poder de referencia

En cuanto al poder de referencia, puede decirse que los grandes industriales poseen una amplia ventaja con respecto a las PyMEs al momento de negociar con los supermercados. Esta situación tiene su origen en las inversiones en activos específicos y desempeño de roles explicados anteriormente. Los supermercados necesitan la presencia de marcas líderes en sus góndolas ya que son parte de la elección del consumidor. Discontinuar su oferta afectaría la calidad del servicio prestado y predispondría al consumidor a ir a comprarlo a otro supermercado.

A su vez, para los industriales, es importante estar presente en los supermercados, especialmente en las grandes cadenas, ya que permiten la distribución del producto a nivel nacional.

7.3. Atributos de las transacciones: la transferencia de derechos de propiedad de la leche cruda entre la industria y la distribución

Los atributos de la transacción identificados en esta interface son los siguientes:

- **Alta frecuencia:** Las entregas de productos lácteos se realizan de forma periódica (semanal, diaria) al punto de venta.
- **Alta especificidad de activos,** especialmente de tipo temporal en relación a la perecibilidad de producto. A su vez, la especificidad está dada por el producto en sí, dado por su marca, posicionamiento en el mercado.
- **Media Incertidumbre,** en términos comparativos a la transacción productor-industria, ya que al comercializar a través de supermercados hay muy bajos riesgos de no pago, pero sí de descuentos o cambios en las condiciones de pago.

7.4. Identificación de las estructuras de gobernancia predominantes

Se observa que en esta interface **hay una baja adopción de contratos formales de mediano/largo plazo**, en particular lo que se refiere a la fijación de precios y/volúmenes a ser abastecidos a los supermercados. En algunos casos existen contratos, pero casi de carácter simbólico: involucran volúmenes que representan el 1% del volumen transado, por lo que el restante 99% se maneja en la relación como un excedente. El documento formal más cercano a un compromiso de entrega/pedido es la nota de pedido, expedida periódicamente por los supermercados para la renovación de stocks.

Los supermercados por su parte, establecen por escrito estándares para las entregas (horarios, lugar, penalizaciones) a los cuales los proveedores deben adherirse. Estas condiciones sí suelen estar por escrito.

Hasta ahora, lo único que se ha intentado es crear Código de Buenas prácticas Comerciales⁴³, a través de la COPAL en donde se tratan de imponer a los supermercados conductas de ética comercial, entre ellas por ejemplo la entrega de documentos negociables en el mercado financiero si los pagos se retrasan más de 30 días. Esto en la

⁴³ Disponible en http://www.capa.org.ar/institucional_codigo_de_buenas_practicas_comerciales.php

realidad no se cumple, entre muchas otras de sus cláusulas, por lo que el marco regulatorio/contractual es insuficiente.

7.5. Análisis del grado de alineación de la transacción y costos de transacción generados

- *Precio*

En general, el precio pre-acordado/facturado/remitido para cada transacción no es el que recibe el industrial por el efecto de los distintos mecanismos de descuento previamente descritos. Puede decirse que los productos no se venden a los supermercados a un precio conocido, sino a un rango de precios que se regula con los distintos mecanismos de descuento. Las relaciones de poder y dependencia entre el proveedor y el supermercado están directamente relacionadas con la discrecionalidad de los descuentos.

El resultado de esto es una ineficiencia global en el sistema, ya que las industrias tienden a prevenir pérdidas por estos comportamientos aumentando sus listas de precios. En el caso de las PyMes queseras, dada la alta competencia hay un menor margen para poder hacerlo.

- *Plazo*

El análisis del plazo en esta transacción puede verse desde dos perspectivas: desde el plazo mismo del contrato, y el plazo de pago/retribución por los activos específicos involucrados en la transacción.

En cuanto al plazo del contrato, la transacción no se encuentra alineada. No existe un contrato que formalmente establezca el periodo en el que el industrial se encuentra vinculado al supermercado, ni las salvaguardas asociadas al plazo en caso que esta relación se rompiera. Las transacciones con alto grado de recurrencia –como es el caso de esta transacción bajo estudio- tienen mayor posibilidad de retorno de las inversiones en activos específicos, pero dado el nivel de incertidumbre –tanto a nivel institucional como organizacional- existe el riesgo de que las relaciones con los otros agentes terminen antes de la amortización total de los activos específicos.

En cuanto a los plazos de pago, la práctica de otorgar plazos de pago en las ventas al por menor a los supermercados y minoristas tiene como objetivo prestarles capital de trabajo. La rotación de la mercadería permite cancelar las facturas anteriores y recuperar el stock, y así sucesivamente siempre usando la primera financiación otorgada por las empresas proveedoras.

Los plazos de pago de los supermercados varían de 30 a 90 días, prácticamente no existen los pagos al contado. Cuanto más grande es el proveedor, más puede llegar a extenderse el pago como parte de la estrategia financiera del supermercado. La extensión de los pagos genera cuellos financieros a las industrias, que su vez tienen que realizar periódicamente los pagos a sus proveedores, los productores. A su vez, es muy difícil para los industriales cargar el costo financiero de la demora en los pagos no efectuados a término.

Las grandes cadenas de supermercados cumplen con sus pagos por lo que el concepto tradicional de mora no les es de aplicación. La modalidad de las notas de débito permiten a los supermercados regular los plazos de pago sobre aquellas sumas que en última instancia reconocidas no van a ser (Barrionuevo, 2008).

El plazo de pago es una de las principales razones por la que las PyMEs industriales son reticentes a invertir para adecuarse a abastecer grandes supermercados. Entre el bajo acceso al crédito y los riesgos por quitas y descuentos, la carga financiera puede dejar fuera del negocio a una PyME en cuestión de meses. Las PyMEs prefieren entregar a las cadenas o distribuidores mayoristas de menor escala, con los que la relación se invierte: estos reciben notas de débitos por intereses y en definitiva son deudoras de tales documentos que se abonan o compensan con otras operaciones (Barrionuevo, 2008).

En síntesis, en las relaciones entre proveedor y supermercado el otorgamiento de plazos para el pago es simplemente una herramienta financiera a favor de los supermercados. La otra cara de la moneda es la de los proveedores, que para financiar las compras de los supermercados deben usar dinero del sistema financiero (Anónimo, 2009), abonando un interés por ello, o caso contrario sin poder invertirlo en caso que existiese excedente de caja.

- *Activos específicos*

Los mecanismos de ajuste en la transacción con respecto a los activos específicos y a la apropiación de las cuasi-rentas varían según el tipo de industrial involucrado en la transacción. Los grandes industriales, que tienen una mayor especificidad de activos al considerar el desarrollo de sus marcas, obtienen mejores condiciones de precio en comparación con las PyMEs, cuyas negociaciones con los supermercados son principalmente coordinadas vía precio y por ello existe un mayor riesgo de apropiación de cuasi rentas por parte de los supermercados.

En el caso de las marcas blancas, los industriales —especialmente las PyMEs— son los que corren más riesgos. Estos desarrollan productos que luego son envasados y etiquetados con las marcas del supermercado. Según uno de los entrevistados, en más de una ocasión se ha dado que el supermercado rechace o comunique a último momento que no va a recibir ese producto. Sin dejar espacio a “apelaciones”, el industrial termina por reprocesarlo o desecharlo asumiendo el costo.

- *Salvaguardas*

Aunque como se mencionó anteriormente el riesgo de no-pago por parte del supermercado es muy bajo, no existen suficientes salvaguardas para prevenir descuentos o penalizaciones imprevistas, y tampoco existen mecanismos de “apelación” para estas.

Los supermercados utilizan sus condiciones estándares de entrega como mecanismos de salvaguarda (ej: horarios de entrega), pero los proveedores no tienen ningún mecanismo para probar/apelar en caso de no convalidar con estos descuentos impuestos.

En resumen, la transacción industria-supermercado se caracteriza por una alta especificidad de activos involucrados, alta frecuencia, y una incertidumbre media. La estructura de gobernanza prevalente es el contrato informal. Siguiendo a Williamson, la matriz adecuada para esta situación es el contrato (formal), por lo que la transacción se encuentra desalineada, y los costos de transacción generados son, especialmente para las PyMEs, altos. Las fallas en la fijación del precio, plazos de contratación que no están acordes con la amortización de los activos específicos, falta de salvaguardas que reduzcan la incertidumbre y activos específicos que no son bien remunerados en ciertos períodos del año son las principales cuestiones críticas en esta relación. En el caso de los grandes industriales, la mutua dependencia con los supermercados es un atenuante a la falta de un contrato formal, lo que otorga mayor certidumbre a la relación.

7.6. Caracterización del grado de conflicto

En la transacción industria-distribución, la desalineación de la transacción en esta interface lleva que exista un **permanente conflicto percibido**, donde las partes ven al conflicto de forma normal, o sea, como parte de la realidad del negocio (Coughlan, et al., 2002).

Las industriales líderes multiproducto no tienen grandes diferencias con los supermercados producto de la **interdependencia**. Esta dependencia disminuye con las medianas (pero muchas aún importantes) industrias, y el poder de coerción por parte de los supermercados aumenta, dando lugar a los mecanismos previamente explicados en este capítulo.

A pesar de la desalineación de la transacción y los costos de transacción generados, en esta interface **no se observan escaladas de conflicto por efecto principalmente de la dependencia en ventas y beneficios: la incapacidad de canalizar stocks a través de los supermercados significaría un problema logístico y financiero de gran magnitud.**

Esto se muestra claramente con la intervención estatal, incluso a pesar que parte de los incrementos de precios se explican por el impacto del IVA y la participación aplicados por la distribución, son las propias industrias quienes toman la iniciativa de frenar el alza de los precios mayoristas frente a la amenaza por parte de la SECI de “pasarla muy mal” (Infobae, 2007).

7.7. Síntesis y consideraciones del capítulo

En este capítulo se caracterizan las transacciones entre los eslabones industria-supermercado. Se encuentra que los **industriales dependen de los supermercados** debido a que son un canal de distribución conveniente porque permite colocar grandes volúmenes de producto en pocos clientes, lo que simplifica la operatoria logística y administrativa.

La dependencia en términos de activos específicos está dada principalmente por la marca: **la marca de las industrias líderes genera dependencia del supermercado para con el proveedor ya que son productos que no pueden faltar en la góndola.** En el caso de **las segundas marcas** - donde predominan las PyMes - los **supermercados tienen una baja dependencia** ya que pueden cambiar de proveedor más fácilmente. La marca del supermercado es también un activo específico que genera dependencia,

asociada también a dependencia por activos específicos relacionados a la localización de los puntos de venta.

El poder de coerción es la fuente de poder más relevante en esta interface: **los industriales perciben un mayor efecto negativo de discontinuar sus ventas que apelar, discutir o establecer algún tipo de medidas punitivas frente al comportamiento de los mismos.** Los comportamientos típicos asociados al poder de coerción son la reticencia a negociar por parte de los supermercados, la amenaza de reemplazar/incrementar proveedores en el rubro o diversificar la oferta de marcas blancas. El liderazgo que los supermercados poseen en el canal en términos de dimensión, participación de mercado y posición financiera se manifiesta principalmente en los distintos mecanismos “coercitivos” que son impuestos cuando efectúan los pagos a sus proveedores. Al momento de “liquidar” volúmenes y precio acordados, los supermercados remiten a sus proveedores pagos en dinero y “notas de débito”, donde se aplican descuentos por conceptos que pueden ser clasificados como donación forzada de producto, débitos por publicidad o participación en promociones no acordadas, o “devolución de mercadería. El ejercicio del poder de coerción varía según el proveedor: Con las marcas líderes, este tipo de comportamientos se da “con relativa mesura” ya que un conflicto es indeseado, porque ambas partes son altamente dependientes, mientras que con los industriales de segunda línea, esta dependencia mutua disminuye dando lugar a comportamientos coercitivos.

La transacción industria –distribución se caracteriza por una alta especificidad de activos involucrados, alta frecuencia, y media incertidumbre. La estructura de gobernanza predominante es el contrato informal. Se determina que la transacción en esta interface se encuentra desalineada, consecuencia de: fallas en la fijación del precio, plazos de contratación que no están acordes con la amortización de los activos específicos, falta de salvaguardas que reduzcan la incertidumbre y activos específicos que no son remunerados de forma clara y transparente.

Si bien existe un **permanente conflicto percibido**, y a pesar de la desalineación de la transacción y los costos de transacción generados, en esta interface **no se observan escaladas de conflicto por efecto principalmente de la dependencia en ventas y beneficios: la incapacidad de canalizar stocks a través de los supermercados significaría un problema logístico y financiero de gran magnitud para los industriales, sobre todo aquellos que compiten con las grandes marcas líderes.**

CAPÍTULO 8: RESTRICCIONES Y LIMITACIONES A LA ARTICULACIÓN DEL SAG LÁCTEO: LA RELACIÓN ENTRE LOS INDUSTRIALES Y LOS PRODUCTORES PRIMARIOS

8.1. Introducción

En este capítulo se caracterizan las transacciones entre los eslabones producción primaria - industria, a partir del análisis de las estructuras de gobernancia presentes en términos de precio, plazos, salvaguardas y activos específicos involucrados y de las relaciones de poder y dependencia entre los agentes involucrados.

8.2. Identificación de los orígenes de dependencia y de fuentes de poder en la transacción productor primario - industria

8.2.1. Identificación de los orígenes de dependencia

Existe en esta interface una **alta dependencia** de los productores para con los industriales - en términos de:

a) Ventas y beneficios

Por lo general los productores entregan su producción a una sola industria: existe una baja diversificación de los clientes. Esto se debe a que aunque **a nivel nacional hay muchas industrias y productores, a nivel regional nunca hay más de dos o tres grandes compradores de leche cruda y resulta de altos costos logísticos para un productor individual tanto distribuir leche a más de una industria en la región, como canalizarla a otras zonas.**

En relación a ello, se observan comportamientos de tipo colusivo⁴⁴. Un factor que dificulta la capacidad de un productor de cambiar de usina compradora - es decir, de tener mayores alternativas - es el comportamiento de las mismas ante esta situación. Es común que los mismos compradores de una cuenca “acuerden criterios” para aceptar o rechazar nuevos productores que antes vendían a otra firma. Tradicionalmente está visto como un “robo” entre los industriales que un tambo cambie de industria receptora. Solo en el caso de los productores de mayor escala, o en zonas donde existe un mayor número de demandantes (por lo general donde se concentran PyMEs) se dan casos de venta a dos y a lo sumo tres industrias. Aun así, en estos casos y por cuestiones logísticas, es común que más del 50% de las ventas se canalice en un solo comprador.

La rigidez de esta estructura se sustenta en necesidad de colocar la producción en su carácter de perecible así como de no discontinuar el flujo de ingresos para no caer en desequilibrios financieros. Esto lleva a que cada una de las industrias tenga un mayor control de una determinada porción del mercado en el cual operan, llevando a que el funcionamiento del mismo sea de tipo oligopsónico.

⁴⁴ La colusión puede definirse como una situación en la cual una serie de empresas acuerdan no competir entre ellas con el objetivo de incrementar los beneficios conjuntos de todo el grupo. Dicho incremento puede lograrse a través de diferentes instrumentos (acuerdos de precios, acuerdos de cantidades, repartos de mercados) (Sullivan & Sheffrin, 2003).

Con la intervención estatal estas asimetrías se fueron reforzando e incrementando. Se redujeron las alternativas para la canalización de la producción: los volúmenes de compra de las industrias orientadas al mercado externo (principalmente las de leche en polvo) fueron disminuyendo y/o su capacidad de pago fue afectada negativamente por la implementación de los precios de corte y derechos de exportación. A su vez, este proceso llevó a un incremento de la competencia en el mercado interno, especialmente de las PyMEs elaboradoras de quesos como se mencionó en el capítulo anterior, sumado a los sobre-stocks, por lo que al recibir menor precio por sus productos terminan por trasladar el ajuste al productor primario

Muchas de estas PyMEs, ante a la incapacidad de acceder a los subsidios en tiempo y forma, y de canalizar la venta de los productos elaborados en plazos y precios convenientes, terminaron por convertirse en intermediarias de leche cruda y/o leche en polvo. Es decir, encontraron una solución provisoria al vender leche en polvo o gestionar la compra de leche cruda para las industrias más grandes, de marcas líderes -y ajustando el precio “hacia atrás”, al productor”- que desde 2003 enfrentaban un creciente mercado interno.

Esta situación es aún más compleja en el caso de los grandes productores y los pooles de venta de leche cruda. El pool de comercialización de leche cruda es una figura que se ha desarrollado en los últimos 15 años. Éste puede ser definido como un grupo de productores que se asocian para vender en conjunto su producción como estrategia para tener mayor poder de negociación frente a industrias respecto de la comercialización en forma individual. Los pool existentes en argentina manejan distintos volúmenes, los más grandes operan alrededor de 600 mil a 700 mil litros diarios . Si bien en épocas de baja oferta de leche cruda los industriales incrementan su dependencia de estos grandes proveedores para asegurar el abastecimiento y evitar excesiva capacidad ociosa, la situación se invierte en épocas de sobreoferta (primavera) o de sobrestocks de productos elaborados como el generado por las políticas de control de exportaciones o de depresión económica.

b) Inversiones en activos específicos e inversiones compensatorias

Se observa una alta dependencia de los productores para con los industriales por el hecho de que la producción de leche representa una alta inversión en activos específicos que tiene poco usos alternativos posibles, determinando que sean altas la barreras de salida del negocio.

Este es el caso de las instalaciones de ordeño, o el rodeo lechero, cuyo valor de liquidación a precios de remate implica un pérdida de valor, o su valor carnicero – como segundo uso posible – que es considerablemente inferior al de bovinos de razas británicas de carne. También es el caso de los recursos humanos, ya que en el caso del tambero y el personal vinculado, sus capacidades y desempeño son una parte elemental en la *performance* de un tambo. En el caso de la tierra, puede decirse que este es un activo que puede ser utilizado en otras actividades (agricultura, ganadería), lo cual se refleja en su valor de alquiler o costo de oportunidad.

En el caso de las industrias, también existe una dependencia para con los productores debido a las inversiones en activos específicos como son las instalaciones para el procesamiento, el desarrollo de productos y los recursos humanos. La capacidad

ociosa no sólo representa un costo de oportunidad, sino también una disminución del nivel de procesamiento que se traduce en un menor volumen de ventas y facturación. La capacitación de los recursos humanos, el know how, y las marcas de las industrias también representan activos específicos intangibles en esta etapa.

Tanto a nivel industrial como de producción primaria se menciona que los recursos humanos son un alto activo específico. Lema & Gallacher (2004) indican que la industria en términos de recursos humanos tiene una “baja flexibilidad” ante la imposibilidad de regular y reasignar el factor trabajo según las fluctuaciones. Los empleados en la etapa industrial son altamente capacitados, específicos de la actividad. En la producción primaria, si bien estos recursos humanos podrían asignarse eventualmente a otras actividades – a diferencia de la industria - esto podría hacerse en menor medida, ya que alternativas como la agricultura o la ganadería son menos trabajo –intensivas en comparación con la producción de leche.

Si bien ambas contrapartes poseen inversiones importantes en activos específicos, la asimetría de dependencia en esta dimensión está dada por la escasez de alternativas: mientras que una industria puede reemplazar fácilmente a un proveedor, es más difícil para un productor encontrar un comprador alternativo para su producción, como se analiza reiteradamente en este capítulo.

c) Desempeño de papeles asignados

Durante periodos favorables para el SAG lácteo se observa una mayor predisposición de los industriales a mantener relación fluidas con los productores y a implementar incrementos en los precios de la materia prima.

Pero en periodos de crisis económicas - o como en se da en periodo de estudio de esta tesis de intervención estatal y distorsión del mercado- los productores incrementan su dependencia con respecto del desempeño de los industriales en cuanto a su capacidad de colocar sus productos en el mercado a precios razonables y de negociar su posición con el gobierno. Este tipo de cuestiones terminan por afectar las políticas de los industriales para con los productores en términos de precios y plazos de pago.

8.2.2. Identificación de las fuentes de poder

Las fuentes de poder identificadas en esta interface son las siguientes:

a) Poder de coerción

Como se mencionó anteriormente, el comportamiento de tipo colusivo de los industriales conlleva el ejercicio de un alto poder de coerción: los **productores basan la toma de decisiones ante el riesgo de ser penalizados, es decir, estos perciben mayores costos de no operar con la contraparte**. Esto, debido a la incapacidad del productor de cambiar de comprador, ya sea porque está disconforme con la relación existente o exista una industria que esté ofreciendo un mayor precio. La “capacidad de pase” es entonces difícil, no sólo porque el beneficio adicional no es duradero, sino porque en caso de querer volver al comprador original, éste por lo general lo penaliza o incluso no lo recibe.

El poder de coerción es la fuente de poder más importante en esta relación:

se manifiesta en la imposición de mecanismos de pago poco transparentes (explicados más adelante), en la amenaza de descuentos adicionales y en el peor escenario, de no poder entregar la leche o hacerlo a un bajo precio.

b) poder de recompensa

Los industriales ejercen un alto poder de recompensa al momento en que establecen los criterios y mecanismos de pago a los productores como se presentó anteriormente. Esto incluye también el otorgamiento de “bonificaciones comerciales” – aspecto ampliado en el punto 8.4 - cuyos criterios de funcionamiento son poco transparentes y dependen de la relación informal existente entre el productor y la industria.

La dinámica de la industria está vinculada a la forma en que se ejerce este poder de recompensa. En escenarios de suboferta de leche cruda, y ante la necesidad de disminuir la capacidad ociosa y sostener niveles de producción, las industrias utilizan la estrategia de “precio de captación” como forma de atraer nuevos proveedores. **Esta estrategia puede ser entendida como una fuente de poder de recompensa, pero que termina por convertirse en una fuente de poder de coerción, ya que esta bonificación no se sostiene en el mediano - largo plazo.**

Esta situación se acentúa cuando los proveedores son los *pooles* de venta y/o grandes proveedores individuales. Ante un escenario de suboferta pueden recibir un mejor precio que los proveedores menos representativos de una industria, dada la necesidad de ésta de asegurar la provisión de materia prima. Debido a que los mecanismos de compra de las industrias son a “precio promedio” donde hay productores a los que se les paga más y a otros menos, en un escenario de sobreoferta se produce una puja de precios hacia la baja de leche cruda, representando esto una oportunidad para las industrias de abastecerse a bajo costo de grandes proveedores como *pooles* o productores con mayor volumen de entrega. La aplicación de descuentos “en pocos proveedores” tiene un gran impacto en el costo total de las compras, quienes terminan por aceptarlos debido a que no poseen una alternativa para canalizar la venta de la producción.

Con el mercado de exportación limitado, esta fuente de poder se incrementa ya que las grandes empresas industriales orientadas al mercado interno se convierten en únicas formadoras de precio de leche cruda, adquiriéndola a bajo costo en términos de precios internacionales.

c) Poder de información

Los compradores de leche cruda por lo general conocen en detalle la composición y dinámica de la oferta de leche en su área de influencia. Estas manejan sus esquemas de precios de compra en relación a un precio promedio de abastecimiento dentro de su estructura de costos que se adapta ante los escenarios posibles de oferta y demanda.

Esto se realiza en un marco de inexistencia de precios de referencia tanto a nivel nacional como a nivel de cuenca. En cuanto al sistema de precios nacional, desde

septiembre de 2008 no se publica el precio de referencia de la SAGPyA⁴⁵, que de por sí tenía un desfase de 30 días, ya que se estimaba sobre los volúmenes comprados y precios pagados por las industrias agrupadas en el CIL: Los demás precios de referencia existentes (a nivel privado el de CAPROLECOBA) poseen la misma debilidad, la información disponible tiene un desfase de 30 días, ya que se descubren al momento al cual se realizan las liquidaciones a los productores.

De esta forma, existe una asimetría de información en este aspecto a favor de las industrias para la toma de decisiones: al concentrar la compra de leche cruda, acceden más fácilmente al precio promedio de compra que generan por sí mismas y al de sus empresas colegas y competidoras, que es un verdadero precio de mercado formado por las múltiples negociaciones que las industrias realizaron con sus remitentes.

Esta asimetría de información para la toma de decisiones respecto de la colocación de la leche cruda se comprueba en la realidad al conocer que **un producto homogéneo** (leche cruda) en términos de volúmenes, calidad y distancia similares vendidos a una misma usina **no tiene un mismo precio en distintas operaciones de entrega a una usina** (García Maritano, comunicación personal 2010).

d) Poder de especialidad/experiencia

Por lo general, la gestión de ventas es desarrollada por cuenta propia de los productores, quienes poseen un bajo desarrollo en lo que respecta a sus habilidades en aspectos comerciales. En general, el perfil del productor es productivo-técnico, solo quienes operan en *pools* de venta delegan esta función en un tercero.

Esto es un aspecto no menor considerando no sólo las desventajas enumeradas respecto de los industriales en términos de dependencia y fuentes de poder: las industrias poseen departamentos de compra con recursos humanos altamente capacitados en el proceso de compra dedicados exclusivamente a esa función.

García Maritano, en una comunicación personal (2010) resume esta situación con la siguiente frase *“el productor le dedica una hora semanal a la venta de la leche producida, mientras que el comprador de leche le dedica todo su tiempo de trabajo”*. Esto sin duda muestra un claro poder de experiencia de los industriales por sobre los productores al momento de negociar los términos comerciales en que se desarrolla la transacción.

8.3. Transferencia de derechos de propiedad de la leche cruda entre el productor y la industria: atributos de las transacciones e identificación de las estructuras de gobernanza prevalentes.

Los atributos de la transacción identificados en esta interface son los siguientes:

- **Alta frecuencia:** Entregas diarias a la misma industria por lo general, pudiendo variar según la capacidad de almacenamiento en frío del tambo.
- **Alta especificidad de activos**, especialmente de tipo temporal en relación a la perecibilidad de producto, la leche cruda.

⁴⁵ Volvió a publicarse a partir de noviembre de 2009.

- **Alta Incertidumbre**, cuyos orígenes pueden identificarse en:
 - Precio cierto sobre volumen de leche transado: este no es fijado al momento de entrega, y no existen mercados de referencia que permitan considerarlo para su formación, como es el caso de los *commodities granarios* o la carne. El precio final se descubre al momento en que se efectiviza la liquidación a la producción, en promedio a los 30 días de efectuada la entrega.
 - Precio cierto sobre la calidad del producto: al momento que se entrega la producción a la industria, no queda establecida la calidad de la misma ni un mecanismo de común acuerdo para determinarla. Esto se debe a que no existe de común uso un sistema de laboratorios de tercera parte. En la realidad, la industria efectiviza los pagos por calidad sobre la base de los resultados de los análisis que realiza por su cuenta. Este punto se amplía en el apartado 8.4.
 - Por parte de los industriales, una fuente de incertidumbre de nivel medio es la calidad del producto, que está asociada a las prácticas de manejo dentro de los establecimientos como a factores exógenos como puede ser climático. Más allá de las bonificaciones o penalizaciones que puedan aplicarse por estos parámetros, la recepción de leche cruda con bajos estándares de calidad implica costos de procesos para su tratamiento y adecuación a los estándares industriales.

Al analizar las gobernancias en que se resuelve esta transacción producción primaria – industria, se observa que la **estructura de gobernancia predominante es el contrato informal**, en la que el tambo se compromete a entregar la leche diariamente, y la industria a recibir la totalidad de la misma.

La **integración vertical** es otra alternativa de gobernancia en esta interface, pero la menos corriente: en la mayoría de los casos se trata de industrias que poseen tambos propios, respondiendo a estrategias comerciales en particular⁴⁶ o como forma de asegurarse la provisión de un determinado volumen y calidad⁴⁷ o como forma de canalizar inversiones en la actividad. Aun así, salvo casos particulares, los volúmenes de leche de producción propia no suelen representar un alto porcentaje respecto del total elaborado, que es abastecido principalmente a través de **contratos informales**.

La **integración vertical** se da en el caso de los **tambos fábrica**, que elaboran masa de queso blando como forma de agregar valor a la producción, como una estrategia frente a la naturaleza de perecible del mismo: permite “almacenarlo” en el tiempo, aunque de forma limitada. El producto de los tambos fábrica, masa mozzarella, se comercializa en un mercado más bien informal, carente de los controles sanitarios reglamentarios.

Se encuentran también transacciones desarrolladas bajo la gobernancia de mercado, asociadas a industrias que operan en el mercado informal, muchas veces los denominados tambos-fábrica. Una ventaja para los productores es que estas firmas pagan al contado contra entrega de la producción, lo que es favorable desde el punto de vista financiero respecto de los compradores formales. Sin embargo, la estabilidad de estos

⁴⁶ Es el caso de Adecoagro con la exportación de leche en polvo, o de pequeñas industrias lácteas productoras de especialidades

⁴⁷ Es el caso de Williner, por ejemplo que produce alrededor de 200.000 litros diarios en tambos propios, o de algunas PyMes cordobesas.

vínculos comerciales es incierta, no sólo porque operan al margen de la ley, sino porque se trata de empresas que entran y salen del negocio y realizan sus operaciones de acuerdo al nivel de oferta de leche cruda.

8.4. Análisis de alineación de la transacción y costos de transacción generados

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, la estructura de gobernancia predominante en esta interface es el **contrato informal**, por lo cual se procederá analizar el grado de alineación de la misma en términos de precio, plazo, salvaguardas y activos específicos

- *Precio*

En términos de precio, se observa un bajo grado de alineación de la transacción. El mismo no es especificado al momento en que se transfieren los derechos de propiedad sobre la leche cruda. Una primera causa de esto es la debilidad del sistema de información de precios de referencia, tanto público como privado:

- En el caso del precio informado por el sector público, el “precio de referencia informado por la industria” de la SAGPyA. Es un precio que se obtiene a partir de una estimación realizada sobre el precio promedio pagado por un grupo de industrias líderes (CIL) que informan a la SAGPyA. Es decir, no refleja dinámicas regionales como es característica de la lechería argentina organizada en cuencas.
- El sistema de información de la SAGPyA ha sido endeble durante el proceso de intervención, ya que era interrumpido o susceptible de correcciones según los acuerdos de precios que se fueron fijando en los sucesivos convenios con el sector. Esto llevó a que, a pesar de sus limitaciones, el precio de referencia SAGPyA se dejara de publicar desde septiembre de 2008⁴⁸.
- Desde el sector privado CAPROLECOBA publica precios de referencia informados por sus socios – lo que implica que tienen 30 días de desfase en promedio- y variantes de los mismos según factores como industria compradora, volumen entregado, kg de grasa butirosa. Sin embargo, relacionado con lo expresado en el punto anterior, se trata de un precio que si bien históricamente ha presentado las mismas tendencias que la evolución de precios nacionales, su valor nominal es producto de la formación de precios a nivel de cuenca por lo que su extrapolación a otras cuencas presenta limitaciones.

Según los usos y costumbres existe una “banda” de precios operados por las diferentes industrias que está en relación a la oferta y demanda de leche en el mercado. Sobre estos precios cuando se efectúa la liquidación al productor se aplican bonificaciones y penalizaciones. Aun así el mecanismo de formación de precio final es poco transparente. Esto se debe a que⁴⁹:

- Cada industria posee mecanismos de pago propios que toman como referencia variables como litros, porcentaje de grasa butirosa, sólidos totales, proteína. No hay una única matriz.

⁴⁸ Volvió a publicarse en noviembre de 2009.

⁴⁹ Ver en Anexo VI

- El precio no es establecido de común acuerdo previo o al momento en que se transfieren los derechos de propiedad de la leche cruda. El precio real es descubierto en promedio a los 30 días, cuando se realiza la liquidación al productor.
- Se utilizan mecanismos arbitrarios no relacionados con la calidad/cantidad de producto para bonificar/penalizar al remitente. Esto se observa al ver el rubro “bonificación comercial” en una liquidación, que puede llegar a representar hasta el 20% de la facturación total. Esto puede observarse en el Anexo VI donde se presentan tres modelos de liquidación típica a productores por venta de leche cruda. El hecho de que no exista un mecanismo de formación de precio único impide efectuar comparaciones objetivas entre distintos establecimientos o precios de referencia como fue en su momento el de la SAGPyA o el publicado por CAPROLECOBA. Es decir, la multiplicidad de estándares y mecanismos de pago existentes determinan que no haya una “leche cruda equivalente” o “precio base” a cotejar.

La posibilidad de tener un precio de referencia objetivo es aún más compleja al tener en cuenta que es una práctica común en la actividad el hecho que las “bonificaciones comerciales” – de carácter arbitrario- expliquen el ingreso del productor en mayor medida que aspectos más relevantes a nivel industrial como la calidad del producto.

En síntesis, las empresas industriales compran su materia prima a un precio final donde cada vez es más difícil discriminar entre un "precio base" y los premios y bonificaciones. Las diferencias resultantes entre los precios abonados se verifican cuando ambos de una misma zona, a similares distancias de una misma industria compradora, perciben diferentes precios por un mismo producto.

• *Plazo*

En cuanto al plazo del contrato, de forma análoga a la transacción industria supermercadismo, la transacción se encuentra desalineada ya que no existe un acuerdo formal que establezca la duración del vínculo comercial, ni las salvaguardas asociadas al plazo en caso de que esta relación se rompiese. Por lo que no se puede garantizar la amortización de los activos específicos.

Los plazos de pago no están contemplados de manera formal, sino que son parte de los usos y costumbres del negocio. Como se mencionó anteriormente, el plazo de pago a los productores es en promedio de 30 días. Las liquidaciones se realizan por lo general de manera semanal o quincenal. El carácter informal de la relación entre las partes determina un mayor poder de la industria de regular los plazos de pago de acuerdo a su situación financiera.

Esta consideración no es menor al tener en cuenta que si en promedio se producen y entregan 25 millones de litros diarios de leche fluida a ser pagaderos en 30 días, el sector primario asume diariamente un costo de oportunidad financiero mínimo de del 11.4% anual⁵⁰. Tomando un precio de liquidación final de \$0,85/litro, el valor diario

⁵⁰ Esta tasa de referencia es la tasa BADLAR promedio del año 2008, publicada por el BCRA, para plazos fijos en pesos de 30 a 59 días en bancos públicos.

de la producción puede calcularse en aproximadamente 2,42 millones de pesos por día, resultando en un interés diario de 202,3 mil pesos, o 6,2 millones de pesos mensuales.

Esto permite a los industriales no incurrir en endeudamiento de corto plazo de terceros para la compra de materia prima, mientras que por otro lado, los productores carecen de alternativas para poder financiar estas entregas. La problemática de la situación planteada reside en que la actividad económica argentina se caracteriza por la falta de crédito y altas tasas de interés.

En ambos casos, tanto para industriales como para productores, el pago de los de compensaciones y ANR al precio de la leche cruda ha afectado sus estructuras financieras. Por un lado, estos subsidios actúan como un componente especulativo en cuanto a la composición del precio final pagado/percibido así como un desfase financiero para las partes. Esto se debe a que si bien se anunciaban y reglamentaban, los procedimientos para el cobro así como la propia capacidad de gestión de los beneficiarios determinaban que los plazos para su efectivización pudiesen extenderse de uno a seis meses, o incluso más.

- *Activos específicos*

Para evaluar el grado de resguardo, aseguramiento de la cuasi-renta de los activos específicos transados, una de las cuestiones que surge es la falencia del sistema vigente para determinar los mismos, es decir, la calidad de la leche cruda.

Como se indicó anteriormente, cada industria posee un mecanismo propio de pago. Los parámetros tenidos en cuenta incluyen, entre otros, contenido de proteínas de la leche; porcentaje de proteína, control lechero (animales registrados); control bacteriológico, camiones refrigerados; sanidad del rodeo, entre otros.

Los mecanismos de pago establecidos se determinan individualmente con los diversos tambos, y los niveles de precios se fijan respecto de parámetros de calidad, con sistemas de bonificaciones y castigos -y diversas modalidades y plazos de pago. Por ejemplo, al comparar el mecanismo de pago de SANCOR con el de MASTELLONE encontramos que existe una valoración diferente de los parámetros de referencia: En el caso de SANCOR el mecanismo se basa simplemente en la cantidad de litros entregados; y en el caso de La Serenísima, en base a proteína y grasa butirosa⁵¹.

El hecho de que cada industria tenga una valoración diferente del producto origina mecanismos de pago que son complejos de comparar. Esta situación puede relacionarse al poder de información y poder de coerción de las industrias para con los productores.

Reforzando esta situación, en los usos y costumbres en la comercialización de leche cruda los análisis de calidad son realizados por las mismas industrias que adquieren la materia prima, a partir de los cuales se realizan los descuentos/bonificaciones sobre el precio. Esto es una debilidad del sistema que acentúa las asimetrías de poder y

⁵¹Ver

dependencia entre las partes: los análisis realizados en laboratorios de tercera parte no son tenidos en cuenta al momento de negociar el precio de la leche, o “apelar” sobre el precio liquidado.

En cuanto a reglamentaciones del tema, dentro del Programa de Apoyo al Sector Tambero, la SAGPyA en conjunto con el Comité Federal de Lechería, el INTA y el INTI, trabajó desde 2006 en un Plan Piloto del Sistema de Gestión de Análisis de la Leche Cruda (SiGALeC), para el pago de leche cruda por atributos de calidad que no fue implementado nacionalmente hasta 2011. Si bien la Liquidación Única representa un avance, los análisis de la leche siguen siendo realizados por las industrias compradoras y no por un laboratorio de tercera parte independiente.

La retribución sobre los activos específicos en juego – la leche cruda - se ve aún más desvirtuada al considerar asignaciones arbitrarias como son las “bonificaciones comerciales” según se explicó en el apartado anterior (*precios*).

- *Salvaguardas*

Es de destacar que esta transacción sucede en un ambiente de **alta incertidumbre**: el productor se limita a “entregar” la leche a la usina, pero **no existen facturas o elementos legales que transparenten la transacción**. Este es un aspecto fundamental en lo que hace a la dinámica de la transacción (García Maritano, 2007): La venta de leche del productor a la Industria se convierte en “entrega” al no tener garantías de cobro, donde éste juega el papel de “remitente de leche” o “entregador”.

El análisis de las salvaguardas existentes en la transacción es factible de vincularse al débil **encuadre legal** de la transacción dentro del mismo Código Civil Argentino según expone (García Maritano, 2008). El Código Civil de la República Argentina establece en el artículo 1323 del título III, -”Del contrato de compra venta”, que habrá compra venta cuanto exista consentimiento, definición de la cosa y un precio cierto por ella. Respecto de ello, y según se vio en los anteriores apartados:

- No existe una *definición de la cosa* ya que al momento de entrega de la leche cruda, la diversa variedad de condiciones que arbitrariamente fija cada industria láctea sobre el producto que dice comprar demuestra que no hay un valor estándar sobre el cual basar la transacción.
- Tampoco hay *un precio cierto* al momento en que se realiza la transferencia de derechos de propiedad de la leche cruda, ya que el mismo es descubierto a los 30 días en promedio, y su formación es poco clara, según se explicó previamente.
- No existe un común acuerdo entre las partes ni sobre la *cosa* ni el *precio* transados, el productor se limita a entregar la producción de leche sin posibilidad de establecer previamente si está de acuerdo en ambos aspectos o elige modificar su decisión de entrega.

Tampoco es posible encuadrar la transacción como una “consignación”, es decir donde un individuo opera por cuenta de terceros, ya que por definición implica un depósito del producto dada su perecibilidad. La leche cruda debe ser transformada en el corto plazo, lo que lógicamente impide que el productor “retire” la leche entregada para comercializarla en otro canal.

Paralelamente la falta de elementos legales que respalden al productor como acreedor de la industria hacen que éste esté desprotegido ante una eventual **convocatoria de acreedores** de la misma, situación que **empeora cuando el productor vende a una sola industria**.

En síntesis, al no haber un encuadre legal de la transacción apropiado que dé lugar a la formalización de la matriz en que esta se desenvuelve, no hay salvaguardas. Los productores carecen de mecanismos para discutir o apelar las retribuciones de las industrias. A pesar que el sector primario es el mayor financista de corto plazo del sector industrial, los productores son los prestamistas menores protegidos en caso de iliquidez o insolvencia de los mismos. Esto es un aspecto no menor al considerar que grandes industrias del país en reiterados casos han presentado tal condición, o al borde de la misma a causa de abultadas deudas⁵².

La transacción productor – industria se caracteriza por una alta especificidad de activos involucrados, alta frecuencia, y alta incertidumbre. A medida que aumentan estas variables, la inhabilidad de los mercados de manejar las adaptaciones, se ve reflejada en el aumento de los costos de transacción. **La disminución de los mismos estará ligada a la adopción de contratos o jerarquías en pos de una coordinación más eficiente. Como lo propuso Williamson (1991): “comparado con el mercado, las formas híbridas sacrifican incentivos en favor de una coordinación superior entre las partes”. La transacción en esta interface se encuentra desalineada.** La misma es consecuencia de: fallas en la fijación del precio, plazos de contratación que no están acordes con la amortización de los activos específicos, falta de salvaguardas que reduzcan la incertidumbre y activos específicos que no son bien remunerados en ciertos períodos del año.

8.5. Caracterización del grado de conflicto en la interface

La desalineación de la transacción en esta interface lleva a que exista un **permanente conflicto percibido**, donde las partes ven al conflicto de forma normal, o sea, como parte de la realidad del negocio, incluso en negociaciones en que el poder de las industrias es ejercido en detrimento de los productores (Coughlan, et al., 2002).

También existe un nivel de **conflicto afectivo frecuente** (Coughlan, et al., 2002) que se manifiesta en las tensiones, conflictos y hostilidades en las distintas negociaciones llevadas a cabo a nivel sectorial, como es la discusión entre las distintas organizaciones representantes que se dieron especialmente a partir de 2005 con la fuerte intervención del Estado. A su vez, periódicamente las organizaciones que representan a los productores publican circulares intimando a las industrias a modificar su comportamiento, ya sea ajustando los precios de las liquidaciones, efectuando reembolsos, o adecuando su metodología de recepción de leche.⁵³

⁵² Por ejemplo, Mastellone Hnos SA fue a convocatoria de acreedores el 20 de junio de 1989; el 13 de marzo de 2002 y en 2009 llegó a un acuerdo preventivo extrajudicial (APE), por el cual el 98% de sus acreedores aceptó cobrar en 2018 una deuda que originalmente estaba pactada para 2011 y 2012.

⁵³ ANEXO VII: Carta del presidente de CAPROLECOBA a Pascual Mastellone y

El conflicto afectivo termina por derivar en conflicto manifiesto, especialmente frente a las restricciones impuestas por la intervención estatal. Es aquí donde se consolida el comportamiento opositor, existe bloqueo mutuo y desapoyo.

Ejemplo de esto son los sucesos que tuvieron lugar a partir de noviembre de 2007 cuando se fija un precio máximo de 0,73 pesos por litro. Los productores bloquearon plantas productoras de Santa Fe, con el objetivo de provocar **faltantes** de productos en muchos comercios, sobre todo los de las marcas más baratas.. Los piquetes se extendieron a la empresa Milkaut en la localidad de Franck y se mantuvieron en las plantas de las firmas, Williner, en Bella Italia, Saputo, en Rafaela, SanCor, en Sunchales y La Verónica en Classon y Lehmann. Se sumaban luego los productores de Córdoba y luego los de Entre Ríos. Según el secretario de la Mesa Provincial de la Lechería de Santa Fe, Ricardo Garnero, *"el bloqueo a las industrias lácteas será hasta que exista un diálogo"*. SanCor emitió un comunicado llamando *"a la cordura, la tolerancia y el diálogo, para que se depongan los bloqueos"* y rechazó el bloqueo de las plantas industriales (Muscatelli, 2007).

En octubre de 2008, sucedería la situación opuesta: **las industrias quebrarían la única clausula "inalterable" de su contrato informal, la recepción de leche.** Las principales industrias del sector – unas 50 medianas y grandes empresas- empezaron a dejar de retirar de los tambos unos 700.000 litros de leche diarios por la situación del mercado, debido a los sobrestocks, estancamiento del consumo y exportaciones paralizadas (Bertello, 2008d).

8.6. Síntesis y consideraciones del capítulo

En este capítulo se analizaron restricciones y limitaciones a la articulación del SAG lácteo desde la relación entre la industria y la producción primaria.

Se encontró que existe una alta dependencia de los productores para con los industriales en términos de ventas y beneficios, dada principalmente porque la mayor parte de los productores entrega leche cruda a un solo comprador. Esto se debe a que aunque a nivel nacional hay muchas industrias y productores, a nivel regional nunca hay más de dos o tres grandes compradores y resulta de altos costos logísticos para un productor individual tanto distribuir leche a más de una industria en la región como canalizarla a otras zonas. A su vez, hay una alta dependencia de los productores para con los industriales dado el carácter crítico de los activos específicos que determinan altas las barreras de salida del negocio.

El poder de coerción es la fuente de poder más importante en esta relación: se manifiesta en la imposición de mecanismos de pago poco transparentes, en la amenaza de descuentos adicionales y en el peor escenario, de no poder entregar la leche o hacerlo a un bajo precio. En función de ello los productores basan la toma de decisiones ante el riesgo de ser penalizados, es decir, perciben mayores costos de no operar con la contraparte. Paralelamente los industriales ejercen un alto poder de recompensa al momento en que establecen los criterios y mecanismos de pago a los productores, asignando de forma arbitraria bonificaciones que pueden terminar por tornarse coercivos.

El poder de información es también un elemento crítico en la transacción: ante la inexistencia de un precio de referencia nacional o de cuenca en tiempo real, existen asimetrías de información para la toma de decisiones. Los compradores de leche cruda conocen por lo general en detalle la composición y dinámica de la oferta de leche en su área de influencia, por lo que como resultado, leche cruda comercializada de igual forma en términos de volúmenes, calidad y distancia similares vendidos a una misma usina no tiene un mismo precio en distintas operaciones de entrega. El bajo nivel de capacitación comercial por parte del productor termina por exacerbar aún más esta situación (poder de experiencia).

La transacción productor – industria se caracteriza por una alta especificidad de activos involucrados, alta frecuencia, y alta incertidumbre. A medida que aumentan estas variables, la inhabilidad de los mercados de manejar las adaptaciones se ve reflejada en el aumento de los costos de transacción. La estructura de gobernancia predominante entre el productor y la industria es el contrato informal, que lleva implícito que el productor entregue a la industria la producción de forma periódica y que ésta se comprometa a recibir la totalidad de la misma. Se determina que la transacción en esta interface se encuentra desalineada consecuencia de: fallas en la fijación del precio, plazos de contratación que no están acordes con la amortización de los activos específicos, falta de salvaguardas que reduzcan la incertidumbre y activos específicos que no son bien remunerados en ciertos períodos del año.

La desalineación de la transacción en esta interface lleva a que exista un permanente conflicto percibido, donde las partes ven al conflicto como parte de la realidad del negocio. A su vez, existe un nivel de conflicto afectivo frecuente, que muchas veces termina por derivar en conflicto manifiesto, lo cual se ha incrementado con las restricciones impuestas por la intervención estatal. Es aquí donde se consolida el comportamiento opositor, existe bloqueo mutuo y desapoyo.

CAPÍTULO 9: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se realiza la discusión general de los resultados obtenidos en la investigación, relacionando los hallazgos de los capítulos 4, 5, 6, 7 y 8, con los conceptos teóricos y el modelo teórico-metodológico propuesto, presentados en el capítulo 3.

La producción e industrialización de leche en Argentina se encuentran fuertemente regionalizadas: la industria láctea se ha ido instalando y desarrollando en estas cuencas productoras, concentrándose en más de un 80% en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. En veinticinco años se redujo el número de tambos en alrededor de 75%, llegando a 9.140 inscriptos en la ONCCA en 2008. Esto fue contrarrestado por el aumento de la producción por tambo, estabilizándose la producción nacional de leche en torno a los diez mil millones de litros desde principios de la década de 2000. Las 20 industrias lácteas más grandes concentraron en 2008 aproximadamente el 64% del total de la producción argentina de leche. Sancor y Mastellone concentran aproximadamente un tercio de las compras de leche cruda del país y comercializan las marcas líderes de productos lácteos del mercado argentino.

El SAG lácteo se desenvuelve en un ambiente institucional históricamente turbulento, en particular a partir de 2005. El proceso de intervención estatal que se dio a partir de ese año tuvo como objetivo garantizar la “seguridad alimentaria”, utilizando mecanismos como la aplicación de restricciones al comercio exterior, aplicación de derechos de exportación a productos lácteos y la distribución de subsidios. Durante este periodo de intervención del Estado analizado en el Capítulo 5: hubo un progresivo deterioro de la seguridad jurídica: los cambios de reglas de juego fueron constantes, abruptos, quitaron previsibilidad y generaron asimetrías entre agentes y distorsiones en la formación de precios, lo cual generó una gran incertidumbre institucional, y por ende mayores costos de transacción en el SAG. **Siguiendo a North (1990) los costos de transacción están íntimamente relacionados con la vigencia del sistema legal y del ambiente institucional que asegure su *enforcement*: cuanto mayor sea la seguridad jurídica, menores serán los costos de transacción.** Como resultado de los cambios institucionales sucedidos hubo “ganadores” y “perdedores”: las compañías con foco exportador experimentaron restricciones a sus ventas, perdiendo mercados, y se vieron forzadas a vender en un mercado interno de alta competencia interempresaria. Con esta situación, los procesadores líderes se vieron beneficiados por la disminución en la competencia por la compra de materia prima (las compañías exportadoras reducían volúmenes de compra, o disminuían su capacidad de pago por vender exclusivamente en el mercado interno).

El alto nivel de especificidad de activos “de los perdedores” y su dependencia de la continuidad de la exportación como canal comercial, llevó a una situación de monopolio poscontractual dando lugar a la apropiación de cuasi-rentas principalmente por parte de la industrialización y del supermercadismo (Klein, et al., 1978). Esto pudo verse en el Gráfico 5.2 (Capítulo 5:), que mostró que a medida que la intervención estatal era más fuerte, mayor era la distorsión entre el precio de la leche cruda informado por el gobierno y el informado por los productores. Pudo verse que el comportamiento de precios de leche cruda y productos lácteos terminó por “desacoplarse” del internacional, pero de forma inversa a la esperada por las políticas implementadas: cuando el precio internacional de la leche en polvo se desplomó, los precios de productos lácteos en el mercado local continuaron subiendo, lo cual se pudo ver en el Gráfico 6.9.

El efecto de este proceso en la formación de precios de leche cruda y productos lácteos se analizó en el Capítulo 6:, donde se observa que entre marzo de 2006 y febrero de 2009 los incrementos de precios al consumidor no fueron trasladados de forma proporcional “hacia atrás” en la cadena. Los eslabones más perjudicados fueron la producción primaria, los elaboradores de productos controlados por el gobierno, y los elaboradores de leche en polvo y productos de exportación, a raíz de a las restricciones para importar, los sobrestocks generados por las mismas y al verse forzados a vender en un mercado interno sin marcas establecidas frente a una competencia desleal. Las marcas líderes multiproducto -si bien sufrían el control de precios al consumidor- se favorecerían en el corto plazo con la reducción en su costo de materia prima, pudiendo “recuperar margen” a través de otros productos cuyos precios fueran menos afectados por el control del gobierno.

Como se mencionó, el ambiente institucional turbulento terminó por agravar conflictos históricos entre los eslabones más importantes que componen el SAG lácteo Argentino: la producción, la industria y la distribución. Para comprenderlos, es necesario entender la naturaleza de las relaciones de poder y dependencia existentes entre estos, el nivel de alineación de las transacciones vinculantes y los costos de transacción generados.

El consumidor es el que tracciona la demanda de productos lácteos, mientras que el eslabón que conecta al consumidor con el producto es la distribución, y en esta tesis se analiza particularmente el supermercadismo como tal por su rol de liderazgo en este eslabón. Las industrias tienen una fuerte dependencia de los supermercados en términos de “ventas y beneficios” (Frazier et al., 1989), ya que este canal comercial permite colocar grandes volúmenes de venta, generando liquidez. Un caso particular es el de las segundas marcas de lácteos y/o PyMEs industriales a quienes se les generan altos costos de transacción por operar en este canal comercial. Por un lado las industrias poseen inversiones en activos específicos, inherentes a los bienes de capital de la propia capacidad industrial, pero al mismo tiempo existe una asimetría de dependencia para con la distribución en términos de activos específicos intangibles (de marcas) ya que no poseen marcas posicionadas en el mercado y por lo tanto los supermercados pueden reemplazar fácilmente los productos de una PyME. Siguiendo a Coughlan et al (2002), cuanto mayor es la utilidad que un industrial obtiene del supermercado, y cuánto menores alternativas tiene de sustituirlo como canal comercial, más dependencia existe, y mayor es la propensión al ejercicio del poder por parte de quien lo ostenta. Esta dependencia asimétrica podría contrarrestarse con la incorporación de canales comerciales alternativos como la exportación, pero a pesar del panorama favorable para el comercio exterior en el periodo analizado en esta tesis, el cierre de las exportaciones impidió que esto sucediera, amén de que por sí sólo un número reducido de empresas posee la tecnología y estructura para entrar en el negocio exportador.

Como resultado, se da lugar al ejercicio de poder, especialmente coercitivo (French & Raven, 1959) por parte de la distribución a través de descuentos en las liquidaciones sobre el producto entregado, materializados a partir de múltiples mecanismos: “donaciones forzadas”, “débitos por publicidad”, “devolución de mercadería” entre otros, según se analizó en detalle en el capítulo 8.

La transacción industria –distribución se caracteriza por una alta especificidad de activos involucrados, alta frecuencia, y media incertidumbre, donde la estructura de gobernanza predominante es el contrato de corto plazo: la nota de pedido para renovación

de stocks con pago de 30 a 90 días. El contrato prevalente es débil e incompleto ya que no se establecen plazos de vinculación comercial más allá de la nota de pedido, ni volúmenes a entregar, precios, o salvaguardas⁵⁴. Los plazos de contratación –de muy corto plazo (la nota de pedido)- no están acordes a la amortización de los activos específicos invertidos, por lo cual en relación a los postulados de Williamson (1985), el contrato no está alineado. En la medida que aumentan los activos específicos la inhabilidad de los mercados de manejar las adaptaciones se ve reflejada en los costos de gobernanza (Zylbersztajn, 1996), y siguiendo a Williamson (1985) en esta transacción la gobernanza más adecuada sería un contrato con un plazo que garantice la amortización de los activos específicos, la retribución de los mismos según sus especificaciones, determinándose salvaguardas para las partes de forma de minimizar el riesgo de comportamientos oportunistas.

Como consecuencia de la falta de alineación del contrato existen altos costos de transacción, manifestados por comportamientos oportunistas recurrentes (Williamson, 1985) -producto del ejercicio del poder coercitivo- existiendo apropiación de cuasi-rentas por parte del supermercadismo, a raíz del monopolio poscontractual (Klein et al., 1978) para con los industriales de menor liderazgo en el mercado.

A pesar de los altos costos de transacción en el marco contractual actual, los industriales perciben un mayor efecto negativo de discontinuar sus ventas a los supermercados que apelar, discutir o establecer algún tipo de medidas punitivas frente al comportamiento de los mismos, ya que perder este canal comercial implicaría un importante perjuicio económico y financiero. Por ende, a pesar de haber un nivel de conflicto percibido permanente, no hay una escalada del mismo. De acuerdo con Coughlan et al. (2002), en estos casos lo más común es que la parte más dependiente acepte la situación sin tomar ninguna acción.

Siguiendo con el análisis, en la transacción productor primario- industria es necesario tener en cuenta la naturaleza propia de la producción y elaboración de productos lácteos: la oferta de productos en el corto y mediano plazo es determinada por la disponibilidad de materia prima, que es independiente de las condiciones de la demanda. Desde la producción primaria hay imposibilidad de “ajustar” la producción de leche a las “puntuales” condiciones de demanda del mercado.

En el Capítulo 8: se vio que la relación entre la producción y la industria termina por ser un “espejo” de la relación entre los industriales y la distribución. Existe alta dependencia de los productores para con los industriales dada especialmente por el nivel de activos específicos involucrados, en parte por las inversiones específicas que la actividad requiere (bienes de capital, animales, recursos humanos) y particularmente por el carácter perecible de la leche cruda. La alta dependencia se explica también por la incapacidad de los productores de tener canales alternativos (Coughlan, et al., 2002) para comercializar su producción, debido a que a nivel de cuenca hay un número reducido de compradores que presentan comportamientos de tipo “colusivo” en el proceso de compra de materia prima. Esto lleva al ejercicio de poder, especialmente coercitivo (French &

⁵⁴ Como se mencionó en el capítulo correspondiente, existen en algunos casos contratos de abastecimiento, pero que solo comprenden al 1% de la mercadería entregada.

Raven, 1959), en forma de descuentos por calidad de leche, extensión de plazos de pago, y regulación del precio final recibido a través de bonificaciones comerciales.

En esta transacción no existen contratos formales de abastecimiento. El “contrato informal” de uso y costumbre implica que la industria se compromete a recibir siempre la producción de leche cruda por parte de sus proveedores. La debilidad de los mecanismos existentes para determinar la retribución de la misma en términos de volumen y calidad por un lado, y garantías en términos de plazo de pago por el otro, dan lugar a comportamientos oportunistas (Williamson, 1985) por parte de quien ostenta el poder- las industrias- generando altos costos de transacción. En definitiva, lo que ocurre es que los industriales trasladan los ajustes aplicados por parte de la distribución “hacia atrás” a los productores, resultando en una transferencia de cuasi-rentas (Klein, et al., 1978). De forma análoga a la relación industria-supermercado, el contrato no está alineado, y de acuerdo con la teoría, dados los altos activos específicos involucrados y la alta frecuencia de la transacción en un ambiente de alta incertidumbre, la estructura de gobernanza adecuada debería ser el contrato formal con plazos de contratación acordes a la amortización de activos específicos, las salvaguardas pertinentes, así como precios y calidades bien especificadas, o caso contrario la integración vertical (Williamson, 1985).

A pesar que la leche cruda es un producto que podría ser considerado un “commodity” la legislación vigente no brinda las garantías para que este mercado funcione como tal: en la actualidad los análisis de calidad los hacen las propias industrias, los mecanismos de formación de precios tienen un fuerte componente discrecional y no están estandarizados⁵⁵, y no existe un sistema de información de precios transparente que refleje la realidad a nivel nacional y/o de cuenca. En relación a ello un denominador común en el SAG es la falta de transparencia en términos de disponibilidad de información para la toma de decisiones, especialmente en lo referente a precios de referencia. La información imperfecta, asimétrica e incompleta, (Akerlof, 1970; Arrow, 1963 y Stiglitz, 1975) es un elemento más que lleva a comportamientos oportunistas, complicando el problema contractual.

El ejercicio de poder coercitivo y los comportamientos oportunistas por parte de las industrias se magnifican en escenarios de sobreoferta de leche cruda: en caso de no poder colocar los productos elaborados, las industrias corren el riesgo de caer en un desajuste financiero (de por si cuenta con crédito del productor a 30 días), por lo que las medidas que toman suelen ser drásticas al respecto: prolongación de plazos de pagos, descuentos por calidad no auditables, y el productor tiene una baja capacidad “de apelación” como se vio en el capítulo correspondiente.

Como resultado, en esta transacción los niveles de conflicto suelen **derivar en conflicto manifiesto** (Coughlan et al., 2002), donde se consolida el comportamiento opositor, existe bloqueo mutuo y desapoyo. A pesar de la gravedad que los conflictos alcancen, las soluciones no trascienden del corto plazo ya que las industrias no resuelven su situación con el supermercado, en parte para evitar llegar a un conflicto mayor que las perjudique como se mencionó anteriormente. Los productores terminan por aceptar

⁵⁵ El 1/2/2012 entró en vigencia el sistema de liquidación única que fuera establecido Resolución Conjunta Ministerio de Agricultura–Ministerio de Economía Nos. 739/2011 y 495/2011(25/8/2011). Sin embargo a la fecha no se han implementado liquidaciones arbitrales, precio de la leche estándar de referencia al momento de la liquidación, y parte de la retribución continua explicada por bonificaciones comerciales que no se explican por la calidad del producto entregado.

esta situación, o eventualmente toman la decisión de retirarse del negocio liquidando las inversiones en activos específicos (instalaciones, vacas, etc.) a precios de remate, para dedicarse al negocio agrícola. Este proceso es el que en parte explica la fuerte disminución de tambos: la incapacidad de adaptarse y la falta de incentivos para quedarse e invertir en el negocio frente a un uso alternativo de la tierra y el capital, como es el negocio agrícola.

En definitiva, la dependencia “hacia adelante” entre los eslabones, en términos de **“la necesidad que tiene una empresa de mantener la relación con otra para conseguir sus objetivos”** (Frazier, 1983) es una de las razones para que este panorama del SAG no cambie. Los ajustes -manifestados en apropiación de cuasi rentas (Klein et al., 1978)- se trasladan hacia atrás en el SAG, justamente por la alta dependencia de los industriales del supermercadismo, y de los productores para con los industriales.

Se observa una dispar capacidad de los actores a adaptarse a los cambios institucionales, lo que puede relacionarse a su poder, y al nivel de dependencia en el SAG (Coughlan et al., 2002) que a su vez se relaciona con sus características estructurales y capacidad de acceso y gestión de la información para la toma de decisiones, situación más conflictiva aún con la desaceleración y crisis de la economía a fin de 2008.

Coughlan et al (2002) indican que muchas relaciones de dependencia desequilibrada funcionan bien, principalmente en ambientes estables (2002). De igual manera los autores expresan que si bien el poder puede tener un efecto positivo o negativo en el resto de los agentes de la cadena según el comportamiento de quien lo ostente, por lo general las organizaciones tienen dificultad para enfocar su uso en el beneficio de todo el sistema, ya que el beneficio común puede no significar el máximo beneficio de los agentes a nivel individual.

Las transacciones bajo estudio suceden en un ambiente institucional de por sí incapaz de proveer un marco regulatorio que pueda dar soluciones a las mismas y además altamente turbulento. En ambas el marco contractual en que se resuelven es muy débil – las transacciones no están alineadas- y no existen salvaguardas. Ambas transacciones se caracterizan por una alta especificidad de activos involucrados, alta frecuencia y alta incertidumbre. Siguiendo a Williamson, la matriz adecuada para esta situación es el contrato formal (especificándose los activos y sus precios a transar, plazos de contratación acordes a la amortización de los activos específicos y salvaguardas) o la integración vertical, por lo que las transacciones se encuentran desalineadas y los costos de transacción generados son altos principalmente para las PyMEs industriales y los productores primarios. Las fallas en la fijación del precio, plazos de contratación que no están acordes con la amortización de los activos específicos, falta de salvaguardas que reduzcan la incertidumbre y activos específicos que no son bien remunerados son las principales fallas en estas relaciones. Como se mencionó anteriormente, en el caso de los grandes industriales, la mutua dependencia entre estos y los supermercados es una atenuante a la falta de un contrato formal y de mayor certidumbre en la relación.

Los costos de transacción generados, dados por la naturaleza del comportamiento humano oportunista y de racionalidad limitada de los agentes, asociado a los activos específicos involucrados en la transacción (Williamson, 1985), son agravados ante el escenario de intervención estatal dados los continuos cambios institucionales. Este ha distorsionado aún más la capacidad de los eslabones de retener sus “cuasi rentas”. En definitiva, existe un problema de *enforcement*, ya que si bien los

contratos (formales o informales) por definición son una herramienta que tiende a disminuir la incertidumbre en una transacción, a raíz del marco institucional débil e incierto, los contratos no se resuelven.

La situación analizada coincide con el postulado de North:

“Los mercados eficientes implican un sistema legal bien especificado, un tercero imparcial, el gobierno, para hacerlo cumplir, y una serie de actitudes hacia los contratos y el intercambio, que alienten a las personas a realizarlos a bajo costo”
(North, 1986).

CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES

10.1. Síntesis

- El favorable contexto internacional en las últimas décadas permitió el crecimiento de la producción mundial de leche especialmente en países como Nueva Zelanda y Brasil, sin embargo en Argentina el sector presenta desde hace diez años un estancamiento en los niveles de producción. A pesar de sus ventajas comparativas – Argentina es uno de los países con menores costos de producción según IFCN (2009)-ha mantenido su producción desde 1995 entre 8 y 10 mil millones de litros anuales, disminuyendo la participación mundial en la producción de leche bovina.

El Sistema de Agronegocios Lácteo argentino ocupa un lugar importante en la economía, no solo como generador de empleo y riquezas sino por la importancia que tiene el consumo de productos lácteos a nivel local, considerados casos productos de primera necesidad. El sector se encuentra principalmente enfocado al mercado interno, la exportación nunca ha superado el 30% de la producción.

- Esta tesis tiene como objetivo general analizar las principales restricciones y limitaciones en la alineación de dos transacciones clave en el Sistema de Agronegocios Lácteo Argentino: Producción – Industria e Industria – Distribución - a partir del análisis de las estructuras de gobernanza presentes en términos de precio, plazos, salvaguardas y activos específicos involucrados y de las relaciones de poder y dependencia existentes en ambas interfaces. Para ello se aplicó un modelo teórico-metodológico que incorpora conceptos de La Nueva Economía Institucional a través de la Economía de los Costos de Transacción y los conceptos de poder, dependencia y conflicto desde la literatura de los canales de distribución.
- La producción e industrialización de leche se encuentran fuertemente regionalizadas: la industria láctea se ha ido instalando y desarrollando en estas cuencas productoras, concentrándose en más de un 80% en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. En veinticinco años se redujo el número de tambos en alrededor del 75%, llegando a 9140 en 2008.

Una característica particular del sector primario es la estacionalidad de la producción, que deriva en escenarios de suboferta y sobreoferta de la misma. Las 20 industrias lácteas más grandes concentraron en 2008 aproximadamente el 64% del total de la producción argentina de leche, dos de ellas concentran alrededor de un tercio de las compras de leche cruda del país.

Existe una multiplicidad de organizaciones que representan los intereses del sector primario, lo cual implica también conflictos de intereses producto de objetivos propios de cada una, que difieren entre sí.

- Históricamente, el SAG lácteo se ha caracterizado por ser un sector intervenido por el Estado, excepto durante la década del 90 y el primer lustro de la década de 2000. En 2005 comenzó nuevamente un proceso de fuerte intervención estatal con el objetivo de controlar los precios al consumidor. Los mecanismos de intervención fueron principalmente tres: los controles de precios internos, regulaciones que afectaron la asignación de recursos entre los distintos eslabones del SAG (subsidios, derechos de exportación y precios máximos de exportación) y controles y restricciones al comercio exterior. Las políticas y medidas aplicadas al SAG lácteo tuvieron el objeto de “estabilizar los precios de productos del sector lácteo destinados al mercado interno” “desacoplándolos” de los precios internacionales, pero en la práctica eso no sucedió ya que continuaron creciendo de la mano de la inflación aun cuando el costo de la materia prima se redujo. La distorsión de precios producto de la intervención estatal llevó a que hubiera agentes perjudicados y agentes beneficiados o “menos perjudicados”. Los perdedores durante la intervención fueron la producción primaria, los elaboradores de productos de exportación y los elaboradores de productos controlados por el gobierno. Por otro lado, los industriales verían la posibilidad de abastecerse de materia prima a un precio limitado por el Estado, y a pesar de las dificultades por el control de precios al consumidor, las marcas líderes multiproducto podrían “recuperar” margen a través de otros productos cuyos precios no fueran controlados por el gobierno.
- Visto este contexto en que se desenvuelve el SAG, al momento de analizar la transacción entre los eslabones industria-supermercadismo se encontró que los industriales dependen de los supermercados debido a que son un canal de distribución conveniente porque permiten colocar grandes volúmenes de producto en pocos clientes. La dependencia se equilibra entre los supermercados y los industriales líderes debido a la importancia de las marcas, activos específicos de estos últimos. No es este el caso de las PyMEs y las segundas marcas, cuyas marcas no están consolidadas en el mercado, por lo que se da una dependencia asimétrica.

La falta de canales comerciales alternativos al mercado interno exagera esta dependencia: a pesar del panorama favorable para el comercio exterior en el periodo analizado en esta tesis, el cierre de las exportaciones impidió que esto sucediera, amén que de por sí, sólo un número reducido de empresas posee la tecnología y estructura para entrar en el negocio exportador.

El poder de coerción es la fuente de poder más relevante en la interface industria-distribución: los industriales perciben un mayor efecto negativo de discontinuar sus ventas que apelar, discutir o establecer algún tipo de medidas punitivas frente al comportamiento de los mismos. El ejercicio del poder de coerción varía según el proveedor: con las marcas líderes, este tipo de comportamientos se da “con relativa mesura” ya que un conflicto es indeseado porque ambas partes son altamente dependientes, mientras que con los industriales de segunda línea, esta dependencia mutua disminuye, dando lugar a comportamientos coercitivos.

La transacción industria –distribución se caracteriza por una alta especificidad de activos involucrados, alta frecuencia, y media incertidumbre y la estructura de gobernanza predominante es el contrato informal. La transacción se encuentra desalineada, consecuencia de: fallas en la fijación del precio, plazos de contratación que no están acordes con la amortización de los activos específicos, falta de salvaguardas que reduzcan la incertidumbre y activos específicos que no son remunerados de forma clara y transparente. Si bien existe un permanente conflicto percibido, y a pesar de la desalineación de la transacción y los costos de transacción generados, en esta interface no se observan escaladas de conflicto por efecto principalmente de la dependencia en ventas y beneficios: la incapacidad de canalizar stocks a través de los supermercados significaría un problema logístico y financiero de gran magnitud para los industriales, sobre todo aquellos que compiten con las grandes marcas líderes.

- En el análisis de las restricciones y limitaciones a la articulación del SAG lácteo desde la relación entre los industriales y los productores primarios, se encontró que existe una alta dependencia de los productores para con los industriales en términos de ventas y beneficios, dada principalmente porque la mayor parte de los productores entrega leche cruda a un solo comprador por una cuestión logística. Hay una alta dependencia de los productores para con los industriales dado el carácter crítico de los activos específicos: son altas las barreras de salida del negocio. El poder de coerción es la fuente de poder más importante en esta relación: se manifiesta en la imposición de mecanismos de pago poco transparentes, en la amenaza de descuentos adicionales y en el peor escenario, de no poder entregar la leche o hacerlo a un bajo precio. En función de ello los productores basan la toma de decisiones ante el riesgo de ser penalizados, es decir, estos perciben mayores costos de no operar con la contraparte. El poder de información es un elemento crítico también en la transacción: ante la inexistencia de un precio nacional o de cuenca de referencia en tiempo real, existen asimetrías de información para la toma de decisiones.

En la transacción productor-industria no existen contratos formales de abastecimiento. La debilidad de los mecanismos existentes para determinar la retribución de la misma en términos de volumen y calidad por un lado, y garantías en términos de plazo de pago por el otro, dan lugar a comportamientos oportunistas por parte de quien ostenta el poder- las industrias- generando altos costos de transacción. La desalineación de la transacción en esta interface lleva a que exista un permanente conflicto percibido, donde las partes ven al conflicto de forma normal, o sea, como parte de la realidad del negocio. A su vez, existe un nivel de conflicto afectivo frecuente, que muchas veces termina por derivar en conflicto manifiesto, acentuado con las restricciones impuestas por la intervención estatal.

- La dependencia “hacia adelante” entre los eslabones es una de las principales limitaciones del SAG, llevando a que los ajustes, esto es el ejercicio de poder manifestado a su vez en la apropiación de cuasi rentas, se trasladen hacia atrás en el SAG, recayendo predominantemente en los productores y las PyMEs industriales. El ambiente institucional, de por sí incapaz de proveer un marco regulatorio que brinde solidez a los intercambios y además altamente turbulento, determina que el SAG se

encuentre en permanente conflicto. Las fallas en la fijación del precio, los plazos de contratación que no están acordes con la amortización de los activos específicos, la falta de salvaguardas que reduzcan la incertidumbre y activos específicos que no son bien remunerados en un ambiente institucional altamente turbulento, son las principales fallas en estas relaciones.

Considerando el objetivo general de este trabajo:

Objetivo general: analizar las principales restricciones y limitaciones en la alineación de las transacciones, en las interfaces Producción – Industria e Industria – Distribución.

Se identifican como principales restricciones:

- La ausencia de un sistema legal bien especificado en el que se desenvuelven las transacciones entre la industria y la producción, como así también no hay un tercero imparcial para hacerlo cumplir, que bien podría ser el Estado o una ONG que involucre los intereses de todos los agentes vinculados por igual.
- Las relaciones de poder y dependencia asimétricas en la cadena, que dan lugar a marcos contractuales desalineados. De acuerdo con Williamson debería haber contratos formales con salvaguardas claras y mutuo *enforcement*, lo cual no se da.
- La asimetría en las relaciones de poder y dependencia se acentúan por la baja relevancia de canales alternativos para la comercialización de productos lácteos, como ser la exportación.

10.2. Limitaciones del trabajo

Una de las principales limitaciones encontradas durante el desarrollo de la investigación es la baja disponibilidad de estadísticas, sobre todo en lo referente a los volúmenes procesados por las distintas industrias. Otra de las limitaciones más serias es la baja disponibilidad de series de precios de leche cruda a nivel de cuenca y de productos lácteos elaborados, tanto a nivel mayorista como para el consumidor final.

10.3. Futuras líneas de investigación

En función de los hallazgos de esta tesis se proponen las siguientes líneas de investigación:

1. Ponderar la importancia de las restricciones y limitaciones institucionales;
2. analizar las acciones colectivas, el capital social del SAG, en particular desde las organizaciones que representan los distintos intereses y evaluar la posibilidad de mejorar la interacción entre las mismas para mejorar la competitividad.
3. Proponer y estudiar alternativas posibles para la implementación de sistemas de información de precios transparentes, tanto de leche cruda como de productos elaborados

4. Realizar estudios de mercado y evaluar posibles acciones de marketing para la exportación de productos lácteos argentinos
5. Evaluar la eficiencia logística del sector, desde la producción de materia prima hasta la distribución.

Referencias Bibliográficas

- AACREA, 2005. *Agroalimentos Argentinos II*, Buenos Aires: s.n.
- Akerlof, G., 1970. The market for "Lemons": Quality, uncertainty and the market mechanisms.. *Quarterly Journal of Economics*, Volume 84, pp. 488-500.
- Allen, D., 1991. What are the transaction costs?. *Research in Law and Economics*, Volume 14, pp. 1-18.
- Anderson, J. & Narus, J., 1984. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, Volume 48, pp. 62-74.
- Anderson, J. & Narus, J., 1990. A model of distribution firm and manufacture firm working partnerships. *Journal of Marketing*, Jan, 54(1), pp. 42-58.
- Arrow, K., 1951. "Social choice and individual values". New York.: John Wiley & Sons.
- Arrow, K., 1963. Uncertainty and the welfare of economics of medical care. *American Economic Review*, Volume 5, pp. 941-973.
- Barrionuevo, E., 2008. *Ventas en retail*, Buenos Aires: Compañía Argentina de Cobranzas SA.
- Batalha, M. O., 2001. *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas.
- Beier, F. & Stern, L., 1969. Power in the channel of distribution. In: L. Stern, ed. *Distribution channels: bahavioral dimensions*. Boston: Houghton Mifflin Co., pp. 92-116.
- Bertello, F., 2008a. Cambio de manos en la exportación de lácteos. *La Nación*, 17 Agosto.
- Bertello, F., 2008b. Moreno vs. Agricultura. *La Nación*, 22 Septiembre.
- Bertello, F., 2008c. Moreno amenazó con multas a los tamberos. *La Nación*, 26 Febrero.
- Bertello, F., 2008d. No reciben leche a tamberos. *La Nación*, 8 Octubre.
- Bisang, R., Gutman, G. & Cesa, V., 2003. *La trama de lácteos en Argentina, Componente B: Redes Agroalimentarias. Tramas, Estudio 1.eg.33.7, Estudios sobre el sector agroalimentario, marzo 2003*, Buenos Aires: Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación.
- Bonoma, T., 1985. Case research in marketing: Opportunities, problem and process.. *Journal of Marketing Research*, Volume 22.
- Bucklin, L., 1973. A theory of channel control. *Journal of Marketing*, pp. 39-47.
- CAPROLECOBA, 2007. *Una mirada sobre el panorama lechero: agosto de 2007*, 24 Agosto.
- CAPROLECOBA, 2008. *El Grupo Lácteo y Guillermo Moreno*. [Online] Available at: http://www.caprolecoba.com.ar/imprimir_noticia.php?v_idarticulo=22
- Cassel, C. & Symon, G., 1994. Qualitative research in work contexts. In: C. Cassel & G. Symon, eds. *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. Thousand Oaks(CA): Sage Publications.
- Castignani, H., Zehnder, R., Gambuzzi, E. & Chomicz, J., 2005. *Caracterización de los sistemas de producción lecheros argentinos y de sus principales cuencas*. Mar del Plata, Anales de la XXXVI Reunión Anual de AAEEA.

- Cavallera, M., 2006. Comercialización de alimentos y bebidas. *Informe de coyuntura mensual*, Diciembre.
- Chimicz, J. & Gambuzzi, E., 2005. *Recientes cambios y posibles rumbos tecnológicos del tambo argentino*, s.l.: Centro Lechero Regional Santa Fe. Proyecto Lechero. INTA..
- Coase, R., 1937. The nature of the firm. *Economica*, November. Volume 4.
- Coase, R., 1988. *The firm, the market and the law*. Chicago: Univesity of Chicago Press.
- Coase, R., 1990. *The foundations of social theory*. s.l.:Harvard University Press.
- Coase, R., 1998. *Message to the newsletter of the Journal of New Institutional Economics*, s.l.: s.n.
- Consoli, M. & Neves, M., 2005. *Proposta de un sistema de análise de captura de valor nos canais de distribucao como ferramenta de auxílio ao planejamento de canais..* s.l., 1º Congresso Brasileiro de Sistemas. Faculdade de Economía, Administracao e Contabilidade de Ribeirao Preto, Universidade de Sao Paulo.
- Corey, E., Céspedes, F. & Rangan, V., 1989. *Going to market distribution systems for industrial products*. Boston(MA): Harvard University Press.
- Corrientes al Día, 2007. Tamberos anuncian posible desabastecimiento. *Corrientes al Día*, 30 Noviembre.
- Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L. & El-Ansary, A., 2002. *Canais de marketing e distribucao*. 6th ed. Porto Alegre: Bookman.
- Crocker, K. & Masten, S., 1985. Efficient adaptation in long-term contracts: take-or-pay provisions for natural gas. *American Economic Review*, Issue 75, pp. 1083-1093.
- Cruz Roche, I., Yague Guillén, M., Rubio Andrada, L. & Oubiña Barbolla, J., 2002. La valoración de los niveles de poder ejercido y conflicto percibido en los canales de distribución de productos de gran consumo. *Estudios sobre consumo*.
- Dahl, R., 1957. The concept of power. *Journal of Behavioural Science*, 2(3), pp. 201-215.
- Davidson, W. R., 1970. Changes in the distributive institutions.. *Journal of Marketing*, 34(1), pp. 7-10.
- Davis, J. & Golbderg, R., 1957. *A concept of agribusiness*. Boston(MA): Division of Research. Harvard University.
- Davis, L. & North, D., 1971. *Institutional Change and American Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dexter, L., 1970. *Elite and specialized interviewing*. Evanston: North Western University Press.
- Di Matteo, L., 2006. En alimentos se negocia empresa por empresa. *Revista Fortuna*, 16 Enero.
- Dommermuth, W. & Andersen, R., 1969. "Distribution systems: firms, functions, and efficiencies. *MSU Business Topics*, pp. 51-56.
- Dulce, E. et al., 2009. *A study of the producer-industry transaction in the argentine milk chain. A new institutional economics approach..* Budapest, Hungary., International Food and Agribusiness Management Association..
- Easton, G., 1992. "Industrial Networks: a review". In: B. Axelson & G. Easton, eds. *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge, pp. 1-34.

- Echagüe, F., 1991. La Junta Reguladora de Granos: su creación. *Revista Libertas*, Volume 15.
- Eisenhardt, K., 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Issue 14, pp. 535-550.
- El Litoral, 2007. Sigue paralizada la exportación láctea. *Diario el Litoral*, 20 Noviembre.
- El-Ansary, A. & Stern, L., 1972. Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 9(February), pp. 47-52.
- Emerson, R., 1962. Power dependance relations. *American Sociological Review*, 27(1), pp. 32-33.
- Fearne, A., 1998. *the Evolution of partnership in the meat supply chain: Insights from the beef industry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Fossati, G., 2007. Reinventar el punto de venta. *Revista Infobrand*, 2007 Marzo.
- Frazier, G., 1983. Interorganizational exchange behaviour in marketing channels: A broadened perspective. *Journal of Marketing*, Volume 47, pp. 68-78.
- Frazier, G., 1999. Organizing and managing channels of distribution.. *Academy of Science Journal*, Spring, 27(2), pp. 226-240.
- Frazier, G., Gill, J. D. & Kale, S., 1989. Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country. *Journal of Marketing*, 53(January), pp. 50-69.
- French, J. & Raven, B., 1959. The bases of social power. In: D. Cartwright & A. Zander, eds. *Group Dynamics*. New York: Harper & Roe.
- García Maritano, E., 2007. *Pizarra de leche cruda: propuesta de transparentamiento del mercado primario de leche*, s.l.: s.n.
- García Maritano, E., 2008. *Tipificación y definición del contrato, que retrate la transacción comercial, que se opera cuando el Productor Lechero, enajena la propiedad de la misma.*, s.l.: s.n.
- García Maritano, E., 2009. *Agronegocio Lechero: Una aproximación al funcionamiento del negocio en la Argentina*, Rosario: s.n.
- García Maritano, E., 2009. *Razonabilidad del precio del litro de leche cruda en tranquera, (una aproximación a través de la rentabilidad del capital de producción lechera).*, s.l.: s.n.
- Gaski, J., 1986. Interrelations among a channel entity's power sources: Impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources. *Journal of Marketing Research*, May, Volume 22, pp. 62-77.
- Gaski, J. & Nevin, J., 1985. The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, May, Volume 23, pp. 130-42.
- Goldberg, R., 1968. *Agribusiness coordination: A systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange juice economies*. Boston(MA): Division of Research. Harvard University Press.
- Gummesson, E., 1991. *Qualitative methods in management research*. Newbury Park(CA): Sage Publications.

- Gutman, G., Guiguet, P. & Rebolini, J., 2003. *Los ciclos del complejo Lácteo Argentino. Políticas lecheras en países seleccionados.*, Buenos Aires.: Secretaría de Agricultura, Ministerio de Economía de la Nación..
- Hartley, J., 1994. Case studies in organizational research. In: C. & S. G. Casell, ed. *Qualitative methods in organizational research*. s.l.:Sage Publications, pp. 208-229.
- Hemme, T. & Otte, J., 2010. *Status and Prospects for Smallholder Milk Production A Global Perspective*, Rome: s.n.
- Hobbs, J., 1996. A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management*, 1(2).
- IFCN, 2009. *IFCN Dairy Report 2009*, Kiel: International Farm Comparison Network Research Centre.
- Iglesias, D., 2000. *Competitividad de las PyMEs agroalimentarias pampeanas productoras de commodities en Argentina.*, s.l.: Tesis Doctoral. Universidad Católica de Córdoba.
- Infobae, 2007. Tamberos confirman la fuerte alza del precio de la leche. 25 Marzo.
- Joseph, K. & Balbi, M., 2007. *Argentina Retail Food Sector. Report AR7031.*, Buenos Aires: United States Department of Agriculture.
- Joskow, P., 1987. *Price Adjustment in Long Term Contracts: The Case of Coal*, s.l.: Massachusetts Institute of Technology (MIT), Department of Economics.
- Joskow, P., 1995. The New institutional economics: Alternative approaches.. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 155(1), pp. 248-259.
- Kasulis, J. & Spekman, R., 1980. A framework for the use of power. *European Journal of Marketing*, Volume 14, pp. 180-191.
- Kenemy, J., 1959. *A philosopher looks at science*. Princeton(NJ): D. van Nostrand Company.
- Kherellah, M. & Kirsten, J., 2001. *The New Institutional Economics: Applications for agricultural policy research in developing countries*, Washington D.C.: Markets and Structural Studies Division.International Food Policy Research Institute.
- Klein, B., Crawford, R. & Alchian, A., 1978. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process.. *Journal of Law and Economics*, Volume 21, p. Journal of Law and Economics.
- Kotler, P., 2000. *Marketing Management*. Millenium Edition ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice hall.
- Lacelli, G., Mancusso, W. & Schilder, E., 2006. *Creación y distribución en la cadena láctea. Eslabón primario: provincias de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, La Pampa y Santa Fe. Primer, segundo y tercer informe de avance.*, s.l.: Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.
- Lazzarini, S., Chaddad, F. & Cook, M., 2001. Integrating Supply and Network Analysis: The Study of Netchains. *Journal on Chain and Network Science*, 1(1), pp. 7-22.
- Lema, D. & Gallacher, M., 2004. *Análisis de la industria láctea: Competitividad y relaciones con la cadena.*, s.l.: Trabajo realizado para CIL (Centro de la Industria Lechera). Manuscrito no publicado..

- Linari, J., 2004. *El sector lácteo argentino. Situación actual y perspectivas.*, Buenos Aires.: Programa Nacional de Política Lechera. Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos..
- Llach, J., Harriague, M. & O'Connor, E., 2004. "La generación de empleo en las cadenas agroindustriales", Buenos Aires: Fundación Producir Conservando.
- Longoni, M., 2007. El acuerdo por la leche se alcanzó sin respetar los precios "oficiales". *Clarín*, 15 Diciembre.
- Loza, A., 2001. *Análisis de la Competitividad del Mercado de Leche en la Argentina.* s.l.:Tesis de Maestría. Maestría en Economía.Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de La Plata..
- Lucas, G. & Greshan, L., 1985. Power, conflict, control and the application of contingency theory in the marketing channels.. *Academy of Marketing Science Journal*, 13(3), p. 1985.
- Lusch, R., 1976. Sources of power: The impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, Volume 13, pp. 382-390.
- Mastellone Hnos SA, 2009. *Estados contables al 31 de junio de 2009*, s.l.: s.n.
- Mc Neil, I., 1974. The many futures of contracts. *Southern California Law Review*.
- Mc Neil, I., 1978. Contracts adjustments of long term economic relations. *Northwestern University Law Review*, 72(6).
- McNeilly, K. & Russ, F., 1992. A modified model of power in the marketing channel. *Journal of Marketin Research*, Volume 19, pp. 312-323.
- Mones Cazón, J. et al., 2007. *Estudio de la competitividad de la cadena láctea argentina*, Buenos Aires: Maestría en Agronegocios y Alimentos. Programa de Agronegocios y Alimentos. FAUBA..
- Morse, J. & Field, P., 1995. *Qualitative research methods for health professionals.* 2nd ed. Thousand Oaks(CA): Sage.
- Morvan, Y., 1985.. *L'analyse de filière.* Paris: ADEFI, Economica..
- Muñoz de Toro, R., 2008. *¿Se encuentra vigente la llamada Ley de Abastecimiento?*, Buenos Aires: s.n.
- Muscatelli, N., 2007. Conflicto lechero: sigue el bloqueo de plantas y faltan algunos productos. *Clarín*, Diciembre 13.
- Naishtat, S., 2008. Autorizan subas escalonadas de hasta 8% en los lácteos básicos. *Clarín*, 3 Junio.
- Neves, M., 2007. Planificación y gestión estratégica de los sistemas productivos visando competitividad: el método GESIS.. In: *Agronegocios en Argentina y Brasil: una estrategia conjunta y una visión a futuro.* s.l.:Editorial Facultad de Agronomía.
- Neves, M. F., 2005. *Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing.* São Paulo: Atlas.
- Nielsen, 2008. *Tendencias de consumo 2008*, s.l.: The Nielsen Company.
- North, D., 1960. The problem of social cost. *Journal of Law and Economy*, Issue Oct., pp. 1-44.
- North, D., 1986. The New Institutional Economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Volume 142.

- North, D., 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. s.l.:Cambridge University Press.
- Ordóñez, H., 2010. *Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios*. s.l.:Editorial Facultad de Agronomía.
- Ordóñez, H. & Nichols, J., 2003. *El caso Los Grobo*. s.l.:Facultad de Agronomía - UBA, Texas A&M University.
- Parrellada, G. & Schilder, E., 1999. *Transformaciones cíclicas y estacionales de la producción lechera argentina a partir del plan de convertibilidad*, s.l.: Instituto de Economía y Sociología. Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias. INTA. Documento de Trabajo N°4..
- Pérez San Martín, R., 2003. *Impacto de la pérdida de la cuasi-renta en el mercado de champignon fresco. El caso Horst*, s.l.: Tesis de Magíster en Agronegocios y Alimentos. Programa de Agronegocios y Alimentos. FAUBA.
- Perfil, 2008. Antes de dejar la Oncca, Echegaray puso una nueva traba a las exportaciones de granos, carne y lácteos. 31 Diciembre.
- Peterson, C., 1997. *La epistemología de los Agronegocios: pares, métodos y rigor*. Columbia, Universidad de Missouri.
- Pigatto, G. & Alcántara, R., 2006. Relacionamiento Colaborativo nos Canais de Distribuicao. In: L. Zuin & T. Queiroz, eds. *Agronegócio: gestao e inovacao*.. Sao Paulo.: Saraiva, pp. 133-166.
- Pou, P., 2000. La reforma estructural de la argentina en la década de 2000.. *Revista de Finanzas y Desarrollo*.
- Powell, W., 1996. Inter-organizational collaboration in the biotechnology industry.. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 1(152), pp. 197-215.
- Programa de Agronegocios y Alimentos, 2008. *Estudio de comercializacion del sector lácteo argentino. Datos no publicados*., Buenos Aires: Facultad de Agronomia. Universidad de Buenos Aires..
- Quintana, J., 2008. Costos de tambo. *Revista Márgenes Agropecuarios*, Marzo.Issue 273.
- Rayen, B. & Kluganski, A., 1970. Conflict and power. In: *The Structure of Conflict*. New York: s.n., pp. 69-109.
- Rayen, B. & Klugansky, A., 1970. Conflict and power. In: *The structure of conflict*. New York: Academic Press, pp. 69-109.
- Raynaud, E., Sauvée, L. & Valcesichini, E., 2002. *Quality strategies and producer's organization in the European Agro-food sector: Competition, policy and consumer information. A general survey*.. s.l.:WP.
- Revista Caprolec, 2005. Una herramienta para defender el precio. Octubre.
- Rosenbloom, B., 1999. *Marketing channels: A management view*. Orlando(Florida): Dryden Press.
- SanCor Cooperativas Unidas Limitada., 2009. *Estados contables al 30 de junio de 2009*, s.l.: Comisión Nacional de Valores.
- Schön, D., 1995. The new scholarship requires a new espistemology. *Change*, Nov-Dec, 27(6), pp. 26-34.

- Scibona, N., 2007. Sector que gana, sector que se interviene. *La Nacion*, 8 Diciembre.
- Seifert, R., 2007. Lechería, el nuevo escenario. *La Nación*, 4 Diciembre.
- Senesi, S., 2009. *Estudio y planificación estratégica del Sistema Agroalimentario. El método EPESA.*, s.l.: Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires..
- Senesi, S., 2010. *Análisis de la interfase Producción/Industria de la cadena láctea*. Funes, Santa Fe, Plan Estratégico de Lechería 2020.
- Senesi, S. V. F. et al., 2008. *Strategic Management in the Argentine Dairy Supply Chain*. Ede, The Netherlands., s.n.
- Simon, H., 1953. Notes on the observation and measurement of political power. *Journal of Politics*, 15(November), pp. 500-516.
- Simon, H., 1962. New developments in the theory of the firm. *American Economic Association*, May.52(2).
- Stern, L. & El-Ansary A.I, C. A., 1996. *Marketing Channels*. New Jersey: Prentice Hall.
- Stern, L. & Reve, T., 1980. Distribution channels as political economies: A framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, 44(3), pp. 52-64.
- Stern, L. W., El-Ansary, A., Coughlan, A. T. & Cruz, I., 1999. *Canales de comercialización*. Madrid: Prentice Hall.
- Stiglitz, J., 1975. The theory of screening, education and distribution of income. *American Economic Review*, Volume 65, pp. 283-300.
- Sullivan, A. & Sheffrin, S., 2003. *Economics: Principles in action.*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Szabó, G. & Bardós, K., 2005. *Contracting relationships and countervailing power of milk producers in Hungary: need for producer-owned organizations.*. Paris. France., s.n.
- Teixeira Gomes, A. & Bellini Leite, J., 2001. Relacao produtor-industria: novo passo rumo a profissionalizacao da pecuária de leite. In: *Producao de leite e sociedade: uma analise crítica da cadeia do leite no Brasil*. Belo Horizonte: FEPMUZ.
- Thorelli, H., 1986. Networks, between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), pp. 37-51.
- Titus, H., 1948. *Living issues in Philosophy: an introductory text book.*. 3rd ed. s.l.:American Book Company.
- Visser, J., Vlaar, P. & Neves, M., 2000. *The concept of power illustrated with the Dutch pork chain*. Ede, Wageningen., Proceedings of the 4th International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry, Wageningen University, Netherlands..
- Visser, J., Vlaar, P. & Neves, M., 2000. *The Concept of Power illustrated with the Dutch Pork Chain*. Ede, The Netherlands, Wageningen University.
- Wilkinson, I., 1999. A history of network and channels thinking in marketing in the 20th century. *Australian Journal of Marketing*, 9(2), pp. 23-53.
- Williamson, O., 1975. *Markets and hierarchies Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

- Williamson, O., 1979. Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, Volume 22, pp. 233-262.
- Williamson, O., 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O., 1988. Corporate Finance and Corporate Governance. *Journal of Finance*, Volume 43, p. 567-91.
- Williamson, O., 1991. Comparative economic organization. The analysis of discrete structural alternatives.. *Administrative science quarterly*, 35(2).
- Williamson, O., 1993. Transaction cost economics and organizational theory. *Journal of industrial and corporate change*., Volume 2.
- Williamson, O., 1994. Transaction costs economics and organization theory. In: N. Smelser & R. Swedberd, eds. *The handbook of conomic sociology*. s.l.:Princeton Univesity Press.
- Williamson, O., 1996. *The mechanisms of governance*. s.l.:Oxford Univesity Press.
- World Economic Forum, 2008. *The Global Competitiveness Report 2008-2009*., s.l.: www.weforum.org.
- Wynarczyk, H., 2002. El trabajo de tesis y las ciencias de la redacción. Orientaciones para niveles de licenciatura y máster en ciencias de la administración y ciencias sociales.. *E-Journal Ciencia y Técnica Administrativa*. www.cyta.com.ar.
- Wynarczyk, H., 2005. La estructura de la tesis. Un modelo estándar para tesis de licenciatura y máster en ciencias de la administración y ciencias sociales.. *E-Journal de Ciencia y Técnica Admonistrativa*. www.cyta.com.ar.
- Yin, R., 1989. *Case study research. Design and methods*.. Newbery Park: Sage Publishing.
- Zylbersztajn, D., 1996. Governance structures and agribusiness coordination: A transaction costs economics based approach.. In: R. Goldberg, ed. *Research in Domestic and International Agribusiness Management*. s.l.:Graduate School of Business Administratin. Harvard University..
- Zylbersztajn, D. & B., F., 1996. Governance structures and agribusiness coordination: A transaction cost economics based approach. In: R. Goldberg, ed. *Research in domestic and international agribusiness management*. s.l.:JAI Pres.
- Zylbersztajn, D. & Neves, M., 2000. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. s.l.:Pioneira - Thomson Learning.
- Zylbersztajn, D. & Neves, M., 2000. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, producao agropecuária, distrbuicao*.. 1st ed. Sao Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Información estadística.

ADELCO. Acción del consumidor. <http://www.adelco.org>

Cámara de Productores de la Cuenca Oeste de Buenos Aires. (CAPROLECOBA) Series de precios al productor.

Elaboración de Leche y Productos Lácteos. Dirección Nacional de Alimentos. Subsecretaría de Política Agropecuaria y Alimentos Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA). 2006

Estadísticas de la Producción. Centro de Estudios para la Producción (CEP). Ministerio de Economía y Producción de la Nación. 2000- 2007.

Estadísticas Tributarias. Administración Federal de Ingresos Públicos. 2000-2007

Foreign Agricultural Service. United States Department of Agriculture. (FAS USDA).

International Farm Comparison Network Dairy Report. 2007.

ANEXOS.

ANEXO I: Acta Acuerdo de San Francisco

**ACTA ACUERDO ENTRE LOS PRODUCTORES LECHEROS,
INDUSTRIAS LACTEAS Y LOS GOBIERNOS DE LAS
PROVINCIAS DE CORDOBA Y SANTA FE**

Ratificando lo definido en reunión celebrada en la ciudad de San Francisco el día 3 de mayo de 2002, los representantes de las Mesas de Lechería de Santa Fe y Córdoba (Producción e Industria), conjuntamente con los representantes de los Gobiernos de la Provincia de Santa Fe, Ing. Oscar Alloatti -Secretario de Agricultura, Ganadería y Recursos Naturales-, y de la Provincia de Córdoba, Dr. Gumersindo Alonso -Secretario de Agricultura, Ganadería y Alimentos-, se realiza en la ciudad de Córdoba, a los catorce días del mes de mayo del año dos mil dos, la reunión prevista en aquella oportunidad, en la sede de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Alimentación, fijándose realizar la próxima reunión en la Provincia de Santa Fe; habiéndose resuelto lo siguiente, a saber:

1.- Conformar la Comisiones Técnicas cuyos integrantes deberán discutir, intercambiar opiniones y dialogar aspirando a lograr una posición única sobre los temas que a continuación se expresan:

- a) Estandarización de los componentes de la leche;
- b) Sistema de pago por liquidación tipo y única;
- c) Laboratorios Arbitrales;
- d) Mecanismos de Fijación de los Precios de la Materia Prima;
- e) Mecanismos de Control de la Oferta de Leche; y
- f) Transparencia de la Cadena de Valor Lactea.

Se establece como fecha tentativa para expedirse sobre los temas referidos en el punto 1º, el día 30 de junio del 2002, y en los casos en que no se hubieren concluido las tareas, se procederá a prorrogar el mencionado plazo.

Suscriben la presente los representantes de las Mesas de Lechería de las Provincias de Santa Fe y Córdoba (Producción e Industria) y de los Gobiernos de Santa Fe y Córdoba, a través de los Secretarios de Estado mencionados al comienzo de la misma.

G. Sutter Schleider
M. Pral Sta Fe

Jose Castellano
CARTE 2.

Nelson Rocco
Tandem Unidos

Jorge Giraudo
SAUCOR

Leandro B. Ucker

Alfredo Fruttero
APIL

Willimar

Oscar Alloatti

Carlos Murga

+ Castellano thos.

ANEXO II: Acta acuerdo. 22 de marzo de 2005**ACTA ACUERDO**

Buenos Aires, 22 de marzo de 2005

ACTA ACUERDO SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTOS DEL MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION Y LA INDUSTRIA LACTEA

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los veintidós días del mes de marzo de dos mil cinco, entre el MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, representado en este acto por el señor SECRETARIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTOS, Ing. Agr. Miguel S. CAMPOS por una parte, y por la otra el CENTRO DE LA INDUSTRIA LECHERA - CIL, representado por su Presidente, Ing. Osvaldo CAPPELLINI, reunidos en la sede de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, manifiestan:

Que es una función fundamental del Gobierno Nacional preservar el poder adquisitivo de la población, teniendo en cuenta el costo de la canasta familiar.

Que a pesar que los precios de los productos lácteos se han mantenido estables en los pasados dos años, durante las últimas semanas se ha registrado una tendencia alcista, erosionando la capacidad de compra de los consumidores.

Que resulta de suma importancia obtener un acuerdo de precios en el sector lácteo en un período en que la curva estacional de producción presiona los valores hacia el alza.

Que ante estos hechos resulta necesaria una actitud de responsabilidad social empresaria.

Que la cámara sectorial, en representación de un importante grupo de empresas asociadas, ha reconocido la posibilidad de acordar con el Gobierno Nacional, la aplicación de una medida solidaria coyuntural, en aras del bien común.

Que en un marco de esfuerzo del sector privado, las partes acuerdan:

CLAUSULA PRIMERA: La institución que suscribe la presente se compromete, en representación de las empresas asociadas que se detallan en el Anexo, a disminuir el precio de: i) leche fluida entera en sachet en un UNO Y MEDIO POR CIENTO (1,50%); ii) quesos cuartirolo y cremoso en un CINCO POR CIENTO (5%); iii) yogur entero bebible en sachet de UN (1) litro en un OCHO POR CIENTO (8%). Se adjunta en Anexo el listado de empresas asociadas al CIL que adhieren al presente, en las marcas que se detallan.

CLAUSULA SEGUNDA: La institución que suscribe la presente se compromete a mantener estables los valores resultantes de la aplicación de la Cláusula Primera durante un plazo no inferior a CIENTO CINCUENTA (150) días a partir de la fecha, así como a garantizar su normal abastecimiento.

CLAUSULA TERCERA: La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos y el Centro de la Industria Lechera (CIL) se comprometen a procurar la adhesión al presente acuerdo de otras empresas lácteas no agrupadas en el CIL.

CLAUSULA CUARTA: El Centro de la Industria Lechera solicita a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos que, a través del Ministerio de Economía y Producción se realicen las gestiones necesarias para la intensificación de las acciones de fiscalización y control que permitan una mayor transparencia en la competencia y en la formación de los precios.

CLAUSULA QUINTA: Se conforma una Comisión de seguimiento de precios integrada por representantes del sector público y del sector privado. Dicha Comisión elaborará informes periódicos sobre la evolución del precio de leche fluida entera en sachet, quesos cuartirolo y cremoso y yogur bebible entero en sachet de UN (1) litro, indicados en la Cláusula Primera de la presente Acta.

En prueba de conformidad, se suscriben DOS (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en la ciudad y fecha indicadas al comienzo.

ANEXO

MASTELLONE Hnos. S.A. “La Serenísima”

DANONE S.A. “La Serenísima”

SANCOR C.U.L. “Sancor”

MOLFINO – SAPUTO S.A. “Molfino” “La Paulina”

MANFREY Coop. de Tamberos “Manfrey”

MILKAUT S.A. “Milkaut”

VERONICA S.A. “Verónica”

SUC. DE ALFREDO WILLINER S.A. “Ilolay”

ANEXO III: Acuerdo marco sector lácteo. 28 de diciembre de 2007.

Acuerdo marco entre el Estado Nacional, los Gobiernos de las Provincias de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, La Pampa y Santa Fe, la Mesa Nacional de Productores de Leche, la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas – APYMEL, el Centro de la Industria Lechera – CIL y la Junta Intercooperativa de Productores de Leche – JIPL.

En la Ciudad de Buenos Aires, a los 28 días del mes de Diciembre de 2007, se reúnen el Secretario de Industria, Fernando Fraguío; el Secretario de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, Javier de Urquiza; el Secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, designados en el ámbito del Ministerio de Economía y Producción representando al Estado Nacional; la Ministra de Asuntos Agrarios y Producción de Buenos Aires, Débora Giorgi; el Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentos de Córdoba, Carlos Gutiérrez; el Director General de Agricultura y Ganadería de La Pampa, Pedro Félix Goyeneche; el Subsecretario de Producción Animal de Entre Ríos, Marcelo Barrera, y el Ministro de Producción de Santa Fe, Juan José Bertero, por parte de los Gobiernos Provinciales presentes; y los Representantes de la Mesa Nacional de Productores de Leche – MNPL, Roberto Enrique Socin; Guillermo Luis Giannasi; Juan Melchor Trossero; Julio César Aimar y Daniel Guillermo Pelegrina; el Presidente y Vicepresidente de la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas - APYMEL, Luciano Di Tella y Pablo Villano, el Presidente de la Junta Intercooperativa de Productores de Leche - JIPL, Miguel Benvenutti y el Presidente del Centro de la Industria Lechera - CIL, Osvaldo Cappellini.

Visto:

Que los sectores de la producción y la industria láctea han suscripto, en la sede del Ministerio de la Producción del Gobierno de la Provincia de Santa Fe, con fecha 14/12/2007, acompañada por el Gobierno de Córdoba el 19/12/07; refrendando las actas del 21 y 27 de diciembre de 2006 y 12 de enero de 2007 y documentos complementarios, un acta acuerdo destinada a desarrollar en conjunto una estrategia de trabajo orientada al crecimiento de la lechería y valorando como ámbito específico para tal fin al Grupo Lácteo que funciona en el ámbito de la SAGPyA con la participación de las representaciones provinciales del Comité Federal de Lechería.

Que con fecha 17 y 18 de diciembre de 2007 se mantuvieron reuniones en el ámbito de la Secretaría de Comercio Interior que culminaron en la firma de un acta acuerdo con la industria, quedando el mismo sujeto a revisión por parte de la representación del sector productivo primario.

Que posteriormente, el 20/12/07, con la presencia de las Provincias participantes, las partes acordaron un diseño marco superador que contempla los objetivos enunciados.

Y considerando:

Que es interés del Estado Nacional y los Gobiernos Provinciales el fortalecimiento de la actividad lechera como fuente de trabajo genuino, generación y distribución de riqueza en las economías regionales.

Que los productos lácteos son indispensables para una sana y equilibrada dieta alimenticia para el conjunto de la población.

Que en este contexto, se deberá incentivar el incremento de la producción de forma tal de poder abastecer, en cantidad y calidad, los requerimientos del público consumidor como asimismo, incrementar los saldos exportables con los que hoy cuenta el país.

Que los precios internacionales de los productos lácteos, han sufrido un considerable incremento en los últimos períodos

Que en este marco es necesario mantener los precios domésticos de los productos sensibles al público consumidor.

Que es necesario garantizar la sustentabilidad de la producción en toda la cadena láctea, dotando de previsibilidad y certidumbre a las políticas lecheras a implementar.

Que para que ello sea posible y a fin de armonizar dichos objetivos, es necesario definir oportunamente un Precio de Corte aplicable a los productos lácteos destinados a la exportación.

Que dicho Precio de Corte, como Valor de Equilibrio entre los mercados internacional y doméstico, debe contemplar las relaciones técnicas respecto de la transformación física del producto, los costos industriales y una ganancia justa y razonable para los actores involucrados.

Que como consecuencia de la diferencia positiva surgida entre el Precio Internacional y el Precio de Corte, se originará un fondo que será utilizado para compensar a los productores primarios y/o a la industria láctea, en la medida de las necesidades y estrategias planteadas en el presente acuerdo.

Que, es necesaria la presencia de todos los eslabones de la cadena para garantizar la competitividad del sector (producción, industrialización y comercialización).

Por ello, los arriba firmantes, convienen:

CLAUSULA PRIMERA: Mantener los precios abonados por la materia prima de noviembre de 2007.

CLAUSULA SEGUNDA: El Estado Nacional ha fijado un nuevo Precio de Corte para la exportación de leche en polvo, en 2.770 dólares estadounidenses por tonelada neto de exportación. Este valor será revisado periódicamente y modificado, de corresponder, de acuerdo con el análisis que surja del ámbito del Grupo Lácteo según parámetros técnicos convenidos en su seno.

CLAUSULA TERCERA: Ratificar como ámbito específico de trabajo, análisis, formulación y revisión de la política lechera al Grupo Lácteo, conforme se menciona en los considerandos.

CLAUSULA CUARTA: El Grupo Lácteo delineará diferentes estrategias, herramientas y políticas que incentiven la producción primaria lechera. Se buscarán los instrumentos necesarios para estimular el crecimiento de la producción, utilizando para ello los recursos y mecanismos que el Ministerio de Economía y Producción tenga vigentes o genere a tal efecto.

CLAUSULA QUINTA: La industria se compromete a mantener los precios salida de fábrica para los productos que figuran en el Anexo del presente acuerdo. La Secretaría de Comercio Interior pautará en el transcurso del mes de enero de 2008 los precios de estos productos y certificará el cumplimiento de estas pautas. El Estado Nacional arbitrará los medios tendientes a otorgar a la industria una compensación por litro de leche adquirida que se utilice para elaborar los productos que se individualizan en el anexo de la presente.

CLAUSULA SEXTA: En el marco del Grupo Lácteo se constituirá oportunamente una “Comisión de Comercialización”, a la cual serán invitados los representantes del eslabón comercial y cuyo objetivo será analizar el desenvolvimiento de la cadena de valor y realizar el seguimiento del cumplimiento del presente Acuerdo.

CLAUSULA SEPTIMA: El Grupo Lácteo solicitará al eslabón comercial que, en función de los precios salida de fábrica estipulados en el presente acuerdo, se incorpore márgenes de comercialización aceptables, permitiendo a los consumidores beneficiarse del esfuerzo realizado por los eslabones primario e industrial de la cadena.

CLAUSULA OCTAVA: Los Gobiernos Nacional y Provinciales procurarán la articulación de sus políticas sectoriales y garantizan, dentro de sus propias atribuciones, el cumplimiento de los objetivos del presente acuerdo.

CLAUSULA NOVENA: El presente acuerdo marco tendrá vigencia a partir de la fecha de firma del mismo y tendrá una duración hasta el 30 de junio de 2008, fecha en que se evaluará la marcha y cumplimiento de lo actuado, a fin de establecer su ratificación y continuidad por igual periodo. En prueba de conformidad se firman doce ejemplares del mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad y fecha del inicio.

Fernando Fraguío Javier de Urquiza Guillermo Moreno Débora Giorgi Carlos Gutiérrez Pedro Félix Goyeneche Marcelo Barrera Juan José Bertero Roberto Enrique Socin Guillermo Luis Giannasi Juan Melchor Trossero Julio César Aimar Daniel Guillermo Peregrina Luciano Di Tella Pablo Villano Miguel Benvenuti Osvaldo Cappellini.

ANEXO

LISTADO DE PRODUCTOS LACTEOS

QUESOS

CREMOSO

PATEGRAS

REGGIANITO
CREMA UNTABLE
POR SALUT DIET

LECHES BLANCAS
FLUIDA ENTERA EN SACHET DE 1LT.
EN POLVO DESCREMADA EN BOLSA x 400 GRS.
FLUIDA UIT DESCREMADA x 1 LTS.

LECHES CHOCOLATADAS
LECHE ENTERA CHOCOLATADA EN ENVASE UAT DE 1 LTS.

DULCE DE LECHE
DULCE DE LECHE POTE x 500 GRS.

MANTECA
MANTECA FRACCIONADA EN PANES x 200 GRS.

CREMA
CREMA DE LECHE POTE x 250 GRS.

YOGURES
YOGUR FIRME POTE x 200 GRS. DISTINTOS SABORES
YOGUR CREMOSO LIGHT EN DISTINTOS SABORES
YOGUR BEBIBLE LIGHT EN SACHET DE 1 LTS.

POSTRES
POSTRE EN ENVASE DE 110 GRS. DISTINTOS SABORES

ANEXO IV: Acuerdo marco. 2 de julio de 2008

SECTOR LACTEO ACUERDO MARCO

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los 2 días del mes de julio de 2008, el PODER EJECUTIVO NACIONAL, representado por el Señor SECRETARIO DE COMERCIO INTERIOR del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, Licenciado D. Mario Guillermo MORENO, el Señor SECRETARIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTOS del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, Doctor D. Javier María de URQUIZA, y el Señor PRESIDENTE DEL INSTITUTO DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA, Ingeniero Carlos CHEPPI, por una parte, el Presidente de la Mesa de Productores de Leche de la Provincia de Santa Fe – MEPROLSAFE, Señor Roberto Enrique SOCIN; El Presidente de la Cámara de Productores de Leche de Córdoba – CAPROLEC, Señor Juan Melchor TROSSERO; el Presidente de la Cámara Pampeana de Productores de Leche, Señor Alfredo DE ELESURU; el Presidente de la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas – APYMEL, Señor Luciano DI TELLA; el Presidente de la Junta Intercooperativa de Productores de Leche – JIPL, Señor Miguel BENVENUTTI y el Presidente del Centro de la Industria Lechera – CIL, Señor Osvaldo CAPPELLINI, por la otra, todos con facultades suficientes, suscriben el presente acuerdo marco y en el convencimiento:

- a) Que en el mercado internacional, se observa una tendencia estructural al incremento de los precios de los productos lácteos, como consecuencia de la incorporación al consumo de sectores poblacionales que hasta el presente, no habían incorporado a su ingesta diaria dichos productos.
- b) Que esta situación a su vez se ve acompañada, por una disminución de la oferta global de los mismos, derivada de las persistentes sequías en zonas productivas.
- c) Que en este marco, es dable permitir una mejora en la rentabilidad para los productores locales, sin que ello altere el equilibrio de los precios relativos en el mercado doméstico.
- d) Que para alcanzar el objetivo citado, es imprescindible incrementar los saldos exportables, en la medida que el aumento de la producción así lo permita.
- e) Que también es necesario, acrecentar el número de establecimientos lácteos así como optimizar el nivel de producción en los ya existentes.
- f) Que en este sentido, es menester segmentar los bienes lácteos que hacen parte de la canasta alimenticia doméstica, (productos masivos), de aquellos que expresan el consumo suntuario de la población, (productos selectivos).

- g) Que asimismo, el abastecimiento normal y habitual a los precios acordados de los productos denominados masivos, son un componente central para el cumplimiento de las políticas de mejora de la distribución del ingreso, definidas por el Gobierno Nacional.
- h) Que en esta dirección, el PODER EJECUTIVO NACIONAL arbitrará las medidas necesarias tendientes a facilitar el desarrollo de los emprendimientos mencionados precedentemente, en todas aquellas regiones del país donde las condiciones de contorno lo justifiquen, como así también facilitar las opciones crediticias para inversiones tamberas.
- i) Que a tal fin, la SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTOS del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria – INTA-, con sus distintos programas, son una herramienta indispensable para el desarrollo armónico de dicha actividad.

En dicho marco, las partes acuerdan:

- 1.- Procurar que la población adquiera a precios razonables y en cantidades adecuadas a sus necesidades alimenticias, los productos denominados masivos oportunamente detallados en el Acuerdo Marco, firmado el 28 de Diciembre de 2007 y que forman parte integrante del presente en Anexo.
- 2.- La industria manufacturera adquirirá la leche fluida a un mínimo de PESOS CERO CON NOVECIENTOS CUARENTA Y CINCO MILESIMAS (\$ 0.945) por litro, bajo condiciones habituales de mercado, durante los meses de julio y agosto del año dos mil ocho.
- 3.- El precio de corte, para la tonelada exportable de leche en polvo, quedará fijado en DOLARES ESTADOUNIDENSES TRES MIL CIENTO DIECISEIS (US\$ 3.116.-).
- 4.- Los fondos a recaudar por los derechos de exportación correspondientes a cada una de las operaciones efectuadas, serán aplicados de la siguiente manera: a) se otorgará a las usinas, PESOS CERO CON QUINCE CENTAVOS (\$ 0,15.-) por cada litro de leche utilizado en la elaboración de los productos denominados masivos y b) a los productores que produzcan la cantidad de hasta DOCE MIL (12.000) litros de leche diarios, por unidad productiva, a razón de un mínimo de PESOS CERO CON CIENTO DOS MILESIMAS (\$ 0,102.-), por cada litro producido, hasta alcanzar la cantidad de SEIS MIL (6.000) litros diarios, siendo retroactivo a la producción de junio y durante los meses de julio y agosto del Año 2008.
- 5.- La distribución enunciada en el punto 4 acápite b), se efectuará mediante la efectiva entrega de las sumas correspondientes a las usinas lácteas, quienes a su vez se obligan a distribuir las

mismas, entre sus proveedores individuales en las proporciones que correspondan a cada uno de ellos. En el caso que dichos proveedores revistan el rol de acopiadores, estos estarán también obligados a distribuirlos entre sus propios proveedores, respetando la proporcionalidad que le corresponda a cada uno de ellos. Dicho pago se incorporará en la liquidación de pago del mes correspondiente con excepción a la del mes de junio que se efectivizará conjuntamente con la del mes de julio.

- 6.- Para el caso que en el año 2008, la producción supere los DIEZ MIL MILLONES (10.000.000.000) de litros de leche, el excedente podrá ser exportado debiendo ser destinado la totalidad de los derechos de exportación así obtenidos a consolidar, promover, proteger y conservar la actividad del sector, priorizando la producción primaria.
- 7.- El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria – INTA, tendrá a su cargo la realización de un programa, cuyo objeto será el incentivo y desarrollo de tambos productivos en zonas no tradicionales.
- 8.- El análisis y seguimiento de los puntos detallados en el presente Acuerdo, será efectuado por la Comisión de Comercialización, conformada en el marco del Grupo Lácteo. La mencionada Comisión, dentro del plazo del presente Acuerdo, deberá definir las pautas que constituirán el “Sistema Integral de Determinación de Producción, Distribución y Precios del Sector Lácteo Argentino”.
- 9.- Dentro del plazo del presente, se convocará al Grupo Lácteo, para avanzar en la implementación de políticas oportunamente consensuadas.
- 10.- El Poder Ejecutivo se compromete a implementar políticas ad-hoc, que impacten en aquellos sectores productivos que atraviesen una persistente sequía en sus zonas de influencia y asimismo, contemplará especialmente la suplementación alimentaria que recibe el ganado lechero, como consecuencia del incesante incremento de los precios de dichos alimentos.

El presente Acuerdo será refrendado por el Señor JEFE DE GABINETE DE MINISTROS, Doctor Alberto Fernández.

En prueba de conformidad se firman TRES (3) ejemplares de un mismo tenor y a un sólo efecto.

ANEXO**PRODUCTOS MASIVOS****QUESOS**

CREMOSO
PATEGRAS
REGGIANITO
CREMA UNTABLE

LECHES BLANCAS

FLUIDA ENTERA EN SACHET DE 1LT.
FLUIDA UHT DESCREMADA x 1 LTS.
LECHE ENTERA EN POLVO X 800 GRS.

LECHES CHOCOLATADAS

LECHE ENTERA CHOCOLATADA EN ENVASE UAT DE 1 LTS.

DULCE DE LECHE

DULCE DE LECHE POTE x 500 GRS.

MANTECA

MANTECA FRACCIONADA EN PANES x 200 GRS.

CREMA

CREMA DE LECHE POTE x 250 GRS.

YOGURES

YOGUR FIRME POTE x 200 GRS. DISTINTOS SABORES
YOGUR CREMOSO LIGHT EN DISTINTOS SABORES
YOGUR BEBIBLE LIGHT EN SACHET DE 1 LTS.

POSTRES

POSTRE EN ENVASE DE 110 GRS. DISTINTOS SABORES

ANEXO V: Acuerdo lácteo. 24 de octubre de 2008**SECTOR LACTEO****ACUERDO MARCO**

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los 20 días del mes de octubre de 2008, el PODER EJECUTIVO NACIONAL, representado por el Señor SECRETARIO DE COMERCIO INTERIOR del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, Licenciado D. Mario Guillermo MORENO, el Señor SECRETARIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTOS del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, Ingeniero Carlos CHEPPI, y el Señor PRESIDENTE DE LA OFICINA NACIONAL DE CONTROL COMERCIAL AGROPECUARIO, Doctor Ricardo ECHEGARAY y el DIRECTOR NACIONAL DE LECHERIA, Lic. Luciano DI TELLA, por una parte; el Vicepresidente a cargo de la Presidencia, Señor Oscar Jorge POI, el Secretario Señor Ricardo Juan GARNERO, los Vocales Señores Ricardo PERRIG, Roberto PAIRETTI, Fabián Pablo LANZA todos de la Mesa de Productores de Leche de la Provincia de Santa Fe – MEPROLSAFE; el Presidente Señor Juan Melchor TROSSERO y los Vicepresidentes 1º y 2º, Señores Pablo Guillermo D'ANGELO y Norberto GALIANO todos de la Cámara de Productores de Leche de Córdoba – CAPROLEC; el Presidente de la Cámara Pampeana de Productores de Leche, Señor Alfredo DE ELESURU; el Vicepresidente de la Junta Intercooperativa de Productores de Leche - JIPL, Señor Eduardo BARCAROLO; el Presidente de la MASTELLONE HNOS., Señor Pascual Mastellone; el Presidente de SANCOR Cooperativas Unidas Limitada, Señor Oscar Juan CARRERAS; el Gerente de Producción de NESTLE ARGENTINA S.A., Señor Alejandro PEREYRA; el Presidente de LAHORE S.A., Señor Pablo VILLANO; el Presidente de CAPILLA DEL SEÑOR S.A., Señor Alvaro UGARTEMENDIA, por la otra, todos con facultades suficientes, suscriben el presente acuerdo marco y en el convencimiento:

- a) Que la producción de leche fluida recogida en los tambos, supera en aproximadamente un 25% el consumo doméstico de la misma y sus derivados.
- b) Que dicho excedente se concentra durante el auge de la producción tampera, que básicamente transcurre entre los meses de septiembre a enero.
- c) Que al presente, y como consecuencia de la crisis financiera internacional, se ha deteriorado significativamente el comercio exterior de leche en polvo, leche fluida y los subproductos que de esta se derivan.
- d) Que todo lo antedicho, genera una evidente oferta excedente en el mercado lácteo argentino.
- e) Que dicha situación, debe ser contemplada por el Gobierno Nacional a fin de evitar que el citado desequilibrio perjudique a los pequeños y medianos productores lácteos, impactando consecuentemente en las economías regionales.
- f) Que a su vez, se debe garantizar el abastecimiento normal y habitual, a los precios acordados, de los productos lácteos denominados masivos, que son un componente central para el cumplimiento de las políticas de mejoras de la distribución del ingreso, definidas por el Gobierno Nacional.

g) Que la intervención del Poder Ejecutivo Nacional, debe realizarse preservando los equilibrios macroeconómicos ya alcanzados, permitiendo de esta manera que continúen implementándose las mismas políticas tendientes a mantener el actual desarrollo económico.

En dicho marco, las partes acuerdan:

1.- Procurar que la población adquiera a precios razonables y en cantidades adecuadas a sus necesidades alimenticias, los productos denominados masivos, oportunamente detallados en el Acuerdo Marco firmado el 28 de diciembre de 2007 y sus modificatorios.

2.- La industria manufacturera adquirirá la leche fluida a un mínimo de PESOS UNO (\$ 1,00) por litro, bajo condiciones normales y habituales de mercado, durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2008.

3.- El precio de corte, para el cálculo de los derechos de exportación por tonelada exportable de leche en polvo, quedará fijado en DOLARES ESTADOUNIDENSES TRES MIL CIENTO DIECISEIS (US\$ 3.116).

4.- El resto de la producción láctea exportable, mantendrá las actuales alícuotas fijadas para los derechos de exportación.


5.- Los fondos a recaudar por los derechos de exportación correspondientes a cada una de las operaciones efectuadas, serán utilizados para otorgar a las usinas, PESOS CERO CON QUINCE CENTAVOS (\$ 0,15) por cada litro de leche utilizado en la elaboración de los productos denominados masivos.

6.- El Poder Ejecutivo Nacional, destinará de ser necesario, los fondos a fin de implementar un “Stock de Intervención en el Mercado Lácteo”, que se utilizará para equilibrar la producción local con la demanda, tanto interna como externa, de productos lácteos, en consonancia con los equilibrios fiscales.

7.- Se convocará al Grupo Lácteo, para avanzar en la implementación y desarrollo de las propuestas que se acuerden, en el marco de la agenda oportunamente consensuada entre las partes.

En prueba de conformidad se firman TRES (3) ejemplares de un mismo tenor y a un sólo efecto.



ANEXO VI: Liquidaciones de leche cruda al productor

 NESTLÉ ARGENTINA S.A. Domicilio Social: Carlos Pellegrini 887 - (C1009ABQ) Capital Federal Domicilio Comercial: VILLA NUEVA Ruta Provincial No. 2 - SN Barrio Calamochilla - (B903) Villa Nueva - Pcia. de Córdoba Tel. (0331)4919200 Fax: (0331)4919211 I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO		A LIQUIDACION MENSUAL DE ENTREGA DE LECHE N° 0241- 31/12/2008 CODIGO N° 43 Fecha emisión: C.U.I.T.: 30-54676404-0 Ingresos Brutos: Conv. Multilateral 901-913629-1 Inicio de Actividades: 21/08/1950					
Período Liq. Cuit Iva							
PRECIOS A ABONAR							
desde	GRASA	PROTEINAS	desde	GRASA	PROTEINAS		
1/12/08	2,25	9,00					
precio prom. litro de leche 0,818 precio prom. kg. proteína 25,450 * fuera de pautas standard							
se- ma- na	LECHE litros	GRASA %	PROTEINAS kilos	Sólidos Lácteos	Celulas Somaticas	Recuento Bacteriano	Inhibidores litros Leche
01-08	84.307	3,61	3.043,48	5.850,90	412.000	115.000	
09-16	71.750	3,14	2.252,95	4.541,78	327.000	31.000	
17-24	71.000	3,33	2.364,30	4.572,40	406.000	59.000	
25-31	64.710	3,36	2.174,26	4.251,45	381.000	68.000	
	291.767	3,36	9.834,99	19.216,53	182.000	68.000	
DESCRIPCION CONCEPTOS LIQUIDADOS				PRECIO P/LITRO	IMPORTES		
					CREDITOS	DEBITOS	TOTALES
BAS. KG. GRAS. BUT. V.N				0,076	22.128,71		
BAS. PROTEINA V.N.				0,289	84.433,86		
LIBRE BRUCELOSIS 25/10/2008				0,008	2.334,14		
CELULAS SOMATICAS				0,010	2.917,67		
RECUESTO BACTERIANO				0,008	2.334,13		
TEMPERATURA						88,50	
LIBRE TUBERCULOSIS 25/10/2008				0,008	2.334,14		
HAB. BUENAS PRACTICAS 19/09/2009				0,020	5.835,34		
VOLUMEN ESCALA				0,033	9.739,88		
ADIC.MERCADO 1				0,104	30.350,52		
ADIC.MERCADO 2				0,089	25.830,00		
ADIC.MERCADO 3				0,088	25.560,00		
ADIC.MERCADO 4				0,080	23.295,60		
ADICIONAL COMERCIAL				0,006	1.750,60		
NETO GRAVADO							238.756,09
IVA							50.138,77-
TOTAL DESCUENTOS					50.138,77		
IMPORTE SUJETO A RETENCION					288.983,36	88,50	289.074,86

original



 IMPRENTA: ROTATIVOS UNICOM S.R.L. - TEL./FAX: 4260-5336 (L. ROT.) - C.U.I.T. 30-60904300-4
 FECHA DE IMPRESION: 07/08 - HAB. MUN. EXPTE. N° 21956 - N° 0241-00004001 AL 0241-00008000

 C.A.I. N° 28013116463790
 FECHA DE VTO.: 03/07/2010

 SANCOR COOPERATIVAS UNIDAS LTDA. <small>Adm. Central: Tte. Gral. Richieri 15 (S2322FYA) Sunchales Sta. Fe Tel.: 54-03493-428000/420101 - FAX: 54-03493-421158</small>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30px; margin: 0 auto;">A</div>	LIQUIDACION DE LECHE N°	
 3050167764363022627855105283053200911231		CODIGO N° 63	FECHA: 31/12/08	Duplicado
I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO		C.U.I.T.: 30-50167764-3 ING.BRUTOS(Conv.Mult.)N°921-740368-7 IMPUESTOS INTERNOS N° 4 900.033-855-8 FECHA INICIO ACTIVIDADES: 30-10-1940		
S/ies. Domicilio: Localidad:		I.V.A. C.U.I.T.: ING.BRUTOS N°:		
CONDICIONES DE LA OPERACION: VENCIMIENTO A 30 DIAS		REMITOS: Según Detalle Adjunto		
ACREDITAMOS PRODUCCION ENTREGADA EN EL MES DE LA FECHA				
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE	TOTALES
Kgs. Proteína ME	4952,41	15,82000	78347,13	

			Subtotal 1	78347,13
I.V.A. 21,00 %				16452,90

			Subtotal 2	94800,03
			TOTAL	94800,03
CAI N° 27855105283053 Fecha Vto: 23/11/09				


 SANCOR COOPERATIVAS UNIDAS LTDA. <small>Adm. Central: Tte. Gral. Richieri 15 (S2322FYA) Sunchales Sta. Fe Tel.: 54-03493-428000/420101 - FAX: 54-03493-421158</small>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; line-height: 40px; font-size: 24px; font-weight: bold;">A</div>	LIQUIDACION DE LECHE N° _____ CODIGO N° 63 FECHA: 31/12/08 Duplicado C.U.I.T.: 30-50167764-3 ING. BRUTOS (Conv. Mult.) N° 921-740368-7 IMPUESTOS INTERNOS N° 4.900.033-855-8 FECHA INICIO ACTIVIDADES: 30-10-1940		
 3050167764363022627855105283053200911231				
I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO				
Sr/tes. Domicilio: Localidad:	I.V.A. C.U.I.T.: ING. BRUTOS N°:			
CONDICIONES DE LA OPERACION: VENCIMIENTO A 30 DIAS REMITOS: Según Detalle Adjunto				
ACREDITAMOS PRODUCCION ENTREGADA EN EL MES DE LA FECHA				
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE	TOTALES
Kgs. Proteina ME	4952,41	15,82000	78347,13	

			Subtotal 1	78347,13
I.V.A. 21,00 %				16452,90

			Subtotal 2	94800,03
			TOTAL	94800,03
CAI N° 27855105283053 Fecha Vto: 23/11/09				

AGTE. RET. ING. BRUTOS PCIA. SANTA FE NRO. 501-404453-6
AGTE. RET. ING. BRUTOS PCIA. LA PAMPA NRO. 1234 / 2

AGTE. RET. ING. BRUTOS PCIA. CORDOBA NRO. 317000812
AGTE. RET. ING. BRUTOS PCIA. BUENOS AIRES NRO. 046-99-0001-3
ORIGINAL

		A		LIQUIDACION Nro.: FECHA 31 DICIEMBRE DE 2008 C.U.I.T. 30-54724233-1 ING. BRUTOS Nro.: 902-871143-8 (CONV. MULT.) FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES: 23-11-92	
CODIGO NRO. 63		ALMIRANTE BROWN 957 GRAL. RODRIGUEZ, BS.AS. I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO			
PROPIET.	PLANTA	TAMBO	APELLIDO Y NOMBRE O RAZON SOCIAL:		
DESTINO	TERMO		DIRECCION:		
I.V.A.:		C.U.I.T.:		ING. BRUTOS:	
CONDICIONES DE VENTA: SEGUN CIRCULAR VIGENTE				PRECIO BASICO PROTEINA 19,75	
LIQUIDACION POR COMPRA DE LECHE					
PRODUCCION ENTREGADA EN EL PERIODO DESDE 01/12 HASTA 31/12					
DESCRIPCION	CANTIDAD	%			
LITROS	125.441				
KG. GRASA BUTIROSA	4.583,90	3,65	BASE DIARIA PROTEINA 134,49		
KG. PROTEINAS	3.989,85	3,18	BASE DIARIA LITRO 4.228		
KG. GB. QUE SUPERA A PROTEINAS	594,05				
RELACION PROT/GB		87,04			
IMPORTE			119.085,19		
REGION	125.441		2.508,82		
SUB TOTAL			121.594,01		

Mercado Interno			
KG. PROTEINAS	\$ LITRO	\$ KG. PROT.	\$ KG. GB.
3.989,85	0,969	30,48	26,53

KG. PROTEINAS	\$ LITRO	\$ KG. PROT.	\$ KG. GB.

SUB TOTAL	121.594,01
I.V.A. 21 %	25.534,74
TOTAL	147.128,75

POR LA PRESENTE OPERACION, NO CORRESPONDE EMISION NI ACEPTACION DE FACTURA DE CREDITO, EN VIRTUD QUE LA MISMA ENCUADRA DENTRO DEL ANTEULTIMO PARRAFO DEL ART. 1 DEL DECRETO 1002/2002

IMPRIME: MASTELLONE HNOS. S. A. **FECHA DE VTO.: 04/09/2009** CAI NRO.: 27020116336753

ANEXO VII: Carta del presidente de CAPROLECOBA a Pascual Mastellone

Sr. Pascual Mastellone
Mastellone Hermanos
Escurrea y Manso
C.A. de Buenos Aires
11 de abril de 2008

Estimado Don Pascual:

Me dirijo a Ud. en mi carácter de Presidente de la Cámara de Productores de Leche Cuenca Oeste, y en representación de todos nuestros asociados. Necesito llevar a su atención cuestiones importantes, relacionadas con su empresa, que han surgido durante el transcurso del Paro de Agro, y que han ocasionado en muchos productores del Oeste desazón y perplejidad.

Como Ud. sabe, el Paro fue organizado por las cuatro entidades, quienes dispusieron que la leche y los productos perecederos debían pasar los cortes. La Cuenca Oeste, cuando apoyó los fundamentos de la protesta, también adhirió a los procedimientos.

Lamentablemente, por causas muy diversas, en algunos casos, no se dejó pasar los camiones con leche cruda. Esta situación nos obligó a enfrentar condiciones difíciles y angustiantes, y a multiplicar gestiones y negociaciones por parte de nuestra Cámara Regional para tratar de revertir estos bloqueos irracionales.

En ese contexto, muchos no se sintieron apoyados por la actitud de Mastellone Hnos. y alegan que su empresa no mostró una actitud adecuada con respecto a sus obligaciones, que no salió con plena voluntad de resolver las dificultades, no se comunicó con suficiente claridad con los remitentes, y no preparó bien su planta de Trenque Lauquen como para recibir la máxima cantidad posible de leche.

Por suerte, las empresas pequeñas en muchos casos extremaron su logística, y sus turnos de procesamiento, para recibir tanta leche como pudieron de los tambos de la región. Pero su capacidad de recibo es muy limitada con relación al volumen que reúne su Planta de Trenque Lauquen, y no se pudo evitar tirar una importante cantidad de leche, que está siendo cuantificada por un relevamiento que llevan a cabo sus equipos técnicos, y también nuestra organización.

Con relación a esto, consideramos que puede ser oportuno que Ud. formule alguna explicación hacia los remitentes explicando qué pasó. La relación que nos une, como integrantes de una misma cadena de valor, así se lo aconseja. No nos parece que ayude a nadie que circulen rumores acerca de su empresa, que la asocia con actitudes de complicidad u obediencia hacia el gobierno, en directa confrontación con nuestros intereses. Y asumimos que Ud. querrá aclararlos.

Al mismo tiempo, le solicitamos que por favor considere:

Disponer por parte de la empresa un reembolso o compensación para los productores de leche de nuestra región, que tuvieron que tirar leche en contra de su voluntad, y a pesar de las gestiones realizadas para evitarlo. (En base a los datos relevados por sus propios equipos).

Preparar de inmediato a la Planta de Trenque Lauquen para poder enfrentar una situación como la vivida, tanto en logística como en stock de insumos necesarios, y así optimizar su capacidad de recibo y procesamiento.

Esta carta será publicada en nuestra revista que cierra su edición el 19 de abril. Nos parece oportuno que su contestación pueda llegar a tiempo para acompañarla en la misma.

Lo saludo con la cordialidad de siempre.

Jock Campbell
Presidente
CAPROLECOBA

Disponible en: http://www.caprolecoba.com.ar/ver_noticia.php?v_idarticulo=63

ANEXO IX: Declaración De Trenque Lauquen

DECLARACIÓN DE TRENQUE LAUQUEN

Los productores de leche del Oeste de Buenos Aires, reunidos en la ciudad de Trenque Lauquen el día 15 de Diciembre de 2007, manifestamos que lo que actualmente está pasando con nuestro sector, expresa una vez más el colapso de un sistema basado en la intervención permanente sobre la lechería, que hace que actualmente mientras la economía argentina crece a una tasa del 9%, nuestra producción retroceda en la misma magnitud...

En relación a lo inmediato expresamos que:

- Apoyamos a los tamberos que luchan en las diferentes regiones del País, y nos disponemos a sumarnos a los mismos, en caso de que sea necesario.
- Priorizamos también los procesos de diálogo y negociación, como mecanismo natural que deberíamos usar para dirimir nuestras cuestiones sectoriales, en la medida que respeten los legítimos intereses y expresiones de las bases.
- En relación a la reunión convocada para el lunes 17 de Diciembre por el Secretario Guillermo Moreno, aclaramos que sólo reconoceremos acuerdos que involucren a la producción primaria, si primero son sometidos a la consideración de asambleas regionales, y logran un adecuado consenso.
- Reduciremos las entregas de leche a aquellas industrias que participen de acuerdos perjudiciales para el productor.
- Debe concretarse de inmediato el pago a los productores de la compensación prevista por el "Fondo de Exportaciones", en cumplimiento del artículo 2 de la resolución 61/07 del MEP, y respetar su finalización el 31-12-07.

La lechería argentina ha caído en una desarticulación estructural grave. En relación a esto manifestamos a la población que:

- La única solución posible al problema, pasa por el crecimiento de la producción y la expansión de la oferta de leche, que no será posible si los tambos no tienen un precio adecuado.
- En ese sentido, tenemos una seria preocupación por las reiteradas intromisiones del gobierno en la lechería y su pretensión de fijarle precios a la leche incompatibles con la realidad y su crecimiento.
- Reclamamos la liberación del precio de la leche, que debe surgir de las condiciones del mercado. Y que esto se haga de manera gradual y con responsabilidad social.
- Reclamamos a las industrias que prioricen el diálogo con los productores dentro de la cadena láctea.
- Rechazamos la posibilidad de trabajar a pérdida y que siga cayendo la producción de leche del país, y en cambio proponemos comenzar a negociar ya mismo las mejores condiciones para implementar la recomposición del precio de la leche.

Estamos de acuerdo con las consignas planteadas por el nuevo gobierno en el sentido de que la prioridad del país pasa por lograr un crecimiento sostenido, basado en gestiones eficientes. Y estamos dispuestos a colaborar con ello, en la medida en que se abandone la injerencia sobre la cadena lechera, y nos dejen hacerlo.

Por eso ante los hechos que vivimos, y reafirmando la importancia de la unidad de todos los tamberos argentinos, nos declaramos a partir de este momento en estado de alerta y movilización.

CAPROLECOBA

Trenque Lauquen

15-12-07

Disponible en: http://www.caprolecoba.com.ar/ver_noticia.php?v_idarticulo=4